سلسلة الإدارة

إدارة الضغوط
ومعادلة التوترات

الدكتور

عصام محمود حسن هنطش

الدكتور

إبراهيم جابر السيد أحمد

دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع

دار الجديد للنشر والتوزيع

٦٥٨.٨ أحمد ، إبراهيم جابر السيد .

أ . إ إدارة الضغوط ومعادلة التوترات / إبراهيم جابر السيد أحمد ، عصام محمود حسن هنطش .- ط١.- دسوق: دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، دار الجديد للنشر والتوزيع .

344 ص ؛ ١٧.٥ × ٢٤.٥سم . (سلسلة الإدارة)

تدمك : 7 - 652 – 308 – 977 – 978

١. التسويق . ٢. إدارة مبيعات.

٢. هنطش ، عصام محمود حسن (مؤلف مشارك) .

أ - العنوان .

الناشر : دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع

دسوق - شارع الشركات- ميدان المحطة – بجوار البنك الأهلي المركز

هاتف- فاكس : ٠٠٢٠٤٧٢٥٥٠٣٤١ محمول : ٠٠٢٠١٢٧٧٥٥٤٧٢٥- ٠٠٢٠١٢٨٥٩٣٢٥٥٣

& elelm_aleman@yahoo.com

E-mail: elelm_aleman2016@hotmail.com

النـــاشـــر : دار الجـــديد للنشـــر والتـــوزيع

تجزءة عزوز عبد الله رقم ٧١ زرالدة الجزائر

هاتف : ٢٤٣٠٨٢٧٨ (٠) ٠٠٢٠١٣

محمول ٦٦١٦٢٣٧٩٧ (٠) ٠٠٢٠١٣ & ٧٧٢١٣٦٣٧٧ (٠) ٠٠٢٠١٣

E-mail: dar_eldjadid@hotmail.com

المحتويات

المقدمة

إن استجابة الناس للضغوطات تختلف باختلاف شخصياتهم، والوسائل المتاحة لمساعدتهم في التغلب عليها. وهكذا مواعيد إنجاز الأعمال والمشاريع التي تلوح لنا في الأفق وتضغط علينا تختلف باعتمادها على درجة مدى قبول الشخص للتحدي وإرادته للعمل الجماعي وتعاونه مع الزملاء في نجاح العمل.

وكونه عضو أسرة يتفّهم حاجة الموظف لساعات عمل إضافية مع عوامل أخرى. والضغوط عندما تكون خفيفة نسبيًا على الشخص تكون قوة إيجابية ومحفزة للتغيير المرغوب فيه والإنجاز.

أما الضغوط الكبيرة فقد تكون نتائجها سلبية كتنغيص النوم أو تعاطي الخمور أو المخدرات كما يحدث في الدول الغربية، والصداع والقروح وارتفاع الضغط والأزمات القلبية وغيرها.ولذلك ينتج عن الضغوط أمراض وسلوك عدواني وغضب وانطواء وعدم تفاعل مع الزملاء وكثرة استئذان ومشاكل صحية كثيرة. والناس الذين يعانون من الضغوط أقل إنتاجية وربما يتركون المنشأة. بصراحة كثرة الضغوط مدمرة للموظفين والشركات. والباحثون في هذا المجال لاحظوا أن بعض الأشخاص لديهم القابلية لأمراض الضغوط. والدراسات التي تتعلق

بأمراض القلب صنفت الناس إلى نوعين من السلوك يمكن لنا تسميتهم السلوك أو السلوك.

فمثال السلوك (أ) يشمل المنافسة الشديدة نفاد الصبر العدوانية والاجتهاد في العمل. في المقابل النوع الثاني من السلوك ب يتمثل في إبراز سلوكيات أقل من نوع (أ) بالإضافة إلى أنهم قليلي الصراعات مع الآخرين ومتوازنين أكثر وأسلوب حياتهم مسترخ. ولذا نجد النوع الأول مهددًا أكثر بالتعرض للأمراض. ولذلك نصنف النوع الأول أنهم طاقة عالية وباحثون عن المناصب والمسئوليات. ويمكن لهذا النوع أن يكونوا قوة فاعلة للإبداع والقيادة في منشأتهم.

الفصل الأول
الضوابط العملية للمسئولية الإدارية

المدير الذي يعمل في بيئة تنافسية يقع تحت ضغوط مستمرة :

شهد العالم الكثير من التطورات في كل مجالات الأعمال وتغيرت بيئة العمل بدرجة عالية جدًا وأيضًا تغيرت معها اهتمامات الإدارة. وقد ثبت أن القوى العاملة الآن تتميز بالتنوع وذلك بسبب زيادة العدد من السيدات العاملات وأيضا التعامل والتفاعل مع التقدم التكنولوجي والذي يتمثل في الحاسبات وبرامج الكمبيوتر الحديثة التي حلت محل كثير من الأيدي العاملة وقد أدى ذلك إلى الاهتمام برفع الإنتاج وإدارة الجودة الشاملة ترتب على ذلك تغيرات في كل من بيئة العمل وتغيرات أيضًا في الخبرات المطلوبة في العاملين. هذا يؤدي إلى أن الكثير من الاهتمامات الإدارية الحديثة تتطلب فهم أعمق للعاملين وإدارة سلوكهم بطريقة إيجابية وفعالة مما يؤدي إلى تقدم المؤسسة وتقدم العاملين بها أيضًا.

لذلك قد أصبح واضحًا للجميع أهمية إدارة العنصر البشري وأصح مما لا يدعو مجالاً للشك أن المنظمات المميزة والناجحة هي التي استطاعت أن تتعامل مع العنصر البشري على أنه مفتاح التقدم وزيادة الإنتاج. وهنا نخلص إلى أن مهما تقدمت الميكنة ومهما استطاعت الإدارة أن توفر من أموال أو قيادات دون الاهتمام بالعنصر البشري عن طريق التدريب والتنمية لا تستطيع المنظمة مهما بلغت قوتها الوصول إلى الجودة الشاملة.

أهمية البحث وأهدافه :

أن للضغوط قيمة إيجابية إذا تعامل معها الفرد على أنها نوع من أهم أنواع التحدي للتقدم وإثبات التميز والنبوغ والإبداع على سبيل المثال (الفنان عندما يقدم الكوميديا وهو في حالة من حالات الحزن).

ضغط العمل قد يكون مفيدًا أحيانًا حيث يتوقف ذلك على مقدار الضغط وذلك أنه عندما لا تكون هناك أي ضغوط قد يختفي التحدي الوظيفي ويميل الأداء إلى الانخفاض ويصبح مستوى العمل يشوبه حالة الاسترخاء السلبي حيث لا يهتم العامل بأي نتيجة محققة أو سوف تتحقق.

عندما تزيد الضغوط يميل الأداء إلى الزيادة بسبب أن الضغط يساعد الإنسان على شحن طاقاته وإمكانياته لتلبية الاحتياجات الوظيفية مما يحفز العاملين

للاستجابة للتحديات للوصول إلى القمة التي تتفق مع قدرة الأداء اليومية للفرد.

عند نقطة الخطر والتي تسمى نقطة الانقلاب قد لا تؤدي الضغوط إلى المزيد من التحسن وذلك إذا كانت الضغوط التي يتعرض لها الفرد قوية جدًا حيث يفقد الإنسان قدرته على التكيف مما يؤدي إلى حالة من التوتر في السلوك بدرجة قد لا يستطيع معها العامل التكيف مع المجتمع أو مع بيئة العمل.

العمل في وظيفة لا تتناسب مع المؤهل تؤدي إلى ضغط سلبي :

لأهمية ما سبق نجد أن البحث عن ضغط العمل له أهداف **أهمها** :

التعرف على مفهوم الضغوط. -أسباب الضغوط.

أثار الضغوط.- تنمية مهارات التعامل مع الضغوط لدي الفرد.

الدور الهام لإدارة الموارد البشرية في تخفيف الضغوط.

أولاً : مفهوم الضغط :

أحيانا يحيط بكل فرد ظروف مختلفة ومتنوعة وعندما تتوافر هذه الظروف بشكل يمثل درجة من درجات الضغط على الفرد. فقد يشعر الفرد بنقص في إشباع حاجاته وقد لا تتناسب الوظيفة مع الإمكانات المتاحة والملكات وأيضًا الرغبات.

فقد يطلب من العامل أن يؤدي أدوار متعارضة مع ضيق الوقت على الوفاء بالتزاماته وقد يحيط به مناخ تنظيمي سيء في المنظمة التي يعمل بها وقد يعاني من مشاكل البيئة المحيطة به مع ضعف إمكانياته المادية. كل هذه الظروف السابقة قد تتحالف على الفرد بما يشعره بزيادة الضغوط عليه وينتج أثار سلبية متعددة على نفسيته وصحته مما يؤثر على سلوكه وأدائه.

ورغم تساوى الظروف الضاغطة بالنسبة لبعض الأفراد إلا أن درجة تأثير الضغط الذي يشعر به الفرد قد تتفاوت من فرد إلى آخر طبقًا لمواصفاته. وأيضًا قد يتحلى الفرد بشخصيته وأشياء أخرى كثرة قد تؤثر عليه.

وأيضًا قد يتحلى الفرد بشخصية انفتاحية وأسلوب مرن في التعامل مع الظروف المحيطة به واهتمامات وعلاقات متنوعة ومهارة في تنظيم عمله والتزاماته وقته وإيمان عميق يؤدي إلى تخفيف أثار تلك الضغوط على نفسه.

ثانيا : أسباب الضغط :

تتعدد أسباب الضغط وتتنوع وتختلف باختلاف الأفراد وظروفهم، ومن أهم أسباب الضغوط التي تقع على الفرد **ما يلي** :

أسباب شخصية :

ترجع الأسباب إلى نمط شخصية الفرد ومهاراته وقدرته وملكاته واتجاهاته الفكرية. فالشخصية المنغلقة يعاني صاحبها من كثرة الضغوط. كما أن عدم وجود مرونة لدى الفرد وعدم القدرة على التفاعل مع المتغيرات المحيطة بالفرد تزيد من الإحساس بالضغوط التي تقع على الفرد كما أن رغبة الفرد في التفوق والتميز قد تزيد من تعرضه للضغوط. أن التزام الفرد بالدقة والجودة في الأداء والمحافظة على المواعيد من العوامل التي تشعر العامل بزيادة الضغوط عليه وانغلاق الفرد على اهتماماته وعدم التنوع في تلك الاهتمامات وقلة العلاقات الاجتماعية وعدم ممارسته للهوايات الشخصية أو الرياضية كلها أسباب قد تزيد من التعرض للضغوط وقد أظهرت الدراسات السابقة على عينة من المديرين.

أن المدير الذي يعمل في بيئة تنافسية دائمة لتحقيق أهداف أو لتطوير مستمر يعاني من الضغوط المستمرة أكثر من المدير الذي ينظر للأمور بسهولة وعدم اهتمام وهدوء ويؤدي الحد الأدنى للأداء دون مبالاة أو اهتمام بقيمة الوقت.

الضغوط النفسية المتزايدة تؤدي إلى العديد من الأمراض مثل القلق والتوتر والعدوانية والاكتئاب.

أسباب عائلية :

وهنا ترجع تلك الأسباب إلى الظروف العائلية المحيطة بالفرد (متاعب أبناء – خلافات زوجية – تعدد الالتزامات نحو الأم أو الأب المسن أو المريض – قصر اليد في تلبية احتياجات الأسرة) كل هذه العوامل فردي أو مجمعة تعتبر من العوامل الضاغطة على الفرد وتجعل العامل فريسة سهلة لحالة الوقوع تحت ضغط حتى أنه لا يستطيع التنبؤ أو حتى الحلم بما يستطيع أن يفعله أو يتعلمه لنمو ذاته أو تطويرها. ومن أسباب الضغط أيضًا نجد أن المسئوليات التي تلقى على عاتق الزوج أو الزوجة عند قدوم الطفل الأول إذا ارتبطت تلك الفترة في حياتهما بمرحلة الحاجة إلى أثبات الوجود في العمل أو السعي للترقي. فإن ذلك بلا شك يؤدي إلى زيادة العوامل الضاغطة على كل منهما.

أسباب وظيفية :

تتعدد العوامل التي تضغط على كل فرد ومنها تلك العوامل التي تتعلق بالوظيفة فعمل الفرد في وظيفة لا تتناسب مع مؤهلاته أو ملكاته أو رغباته وفشله في تحقيق ذاته من خلال القيام بمهام لا يستمتع بأدائها يؤدي إلى إحباط الفرد وأيضًا وقوعه تحت ضغط سلبي لا يستطيع التكيف معه هذا ويعتبر عدم وضوح دور الفرد الوظيفي في المنظمة أو المؤسسة التي يعمل بها

أو كثرة الأعباء والمسئوليات الوظيفية التي لا تتناسب مع وقت العمل المحدد تعتبر من العوامل الضاغطة على الفرد.

كما أن قلة المهام الوظيفية سواء من حيث الكم أو الكيف أو النوع يعتبر من العوامل الضاغطة على الفرد. السلطة مع المسئولية الملقاة على عاتق الفرد الوظيفي التي يشغلها الفرد بالتغيير المستمر أو الصدام مع الآخرين يعتبر أيضًا عدم التكافؤ من العوامل التي تزيد من تعرض الفرد للضغط.

أسباب تنظيمية :

تتنوع السباب التنظيمية التي تشعر الفرد بحالة من حالات الضغط الوظيفي **منها على سبيل المثال** :

تبعية الفرد أو العامل لمدير سلطوي لا يسمح بالمشاركة أو المناقشة ولا يحبذ العلاقات الإنسانية في التعامل مع المرؤوسين.

عدم وجود نظام اتصال فعال.

اعتماد السلطة على الطريقة الرسمية في التعامل مع العاملين وتركيز السلطة.

عدم إتباع المبادئ العامة في التنظيم.

نقص المرونة التنظيمية في مواجهة المتغيرات.

تضارب التعليمات الصادرة للمرؤوسين.

تدخل العوامل ولأهواء الشخصية في تحديد المراكز الوظيفية.

عدم تطبيق نظام فعال لإدارة الموارد البشرية.

عدم وضع ضوابط عادلة لنظام التحفيز أو التقييم أو النقل.

أسباب بيئية :

الأسباب البيئية قد تكون من أهم الأسباب التي تشكل ضغطًا كبيرًا على الأفراد **ومنها أيضا على سبيل المثال** :

صعوبة المواصلات واختناقات المرور.

ازدحام الشوارع وتلوث البيئة.

مشكلات الإسكان.

المشكلة الاقتصادية وارتفاع الأسعار.

عجز الفرد عن تلبية احتياجاته المعيشية أو الأسرية.

تطلعات الأبناء التي لا تتناسب مع الإمكانيات المتاحة.

أخيرًا (التغير الثقافي والقيمي الذي أصاب المجتمع بشكل عام بشكل عامل ضغط على الأفراد).

ثالثا : أثار الضغوط:

الآثار الإيجابية:

تكمن تلك الآثار التي تنتج عن الضغوط الإيجابية كما قلنا سابقًا في حالات كثيرة جدًا من الضغوط ومنها التي تؤدي إلى فوائد كبيرة وأيضًا دافع ومحرك للإنجازات القوية.

والقرارات الإيجابية والحلو المبتكرة للمشكلات وأهم من ذلك كله محاولة تصميم استراتيجيات متوائمة مع المتغيرات ولذلك فهي ضغوط مستحبة ومرغوب فيها.

الآثار السلبية:

وهي الآثار التي تؤدي إلى القلق الذي يؤثر بالسلب على الأداء والصحة والحالة النفسية أيضًا وهذه الآثار السلبية التي تنتج عن مجموعة من الضغوط منها.

متطلبات العمل التي تمثل تحديدات أكبر من إمكانيات الفرد.

المتغيرات التي تنتج عن إدراك الفرد بوجود أخطار وتهديدات على الأمان الوظيفي.

إدراك الفرد لمستقبل غير مؤكد لا يمكن التنبؤ به ولا يمكن التحكم فيه.

شعور الفرد بعدم القدرة على تغيير الظروف وعدم القدرة على التكيف معها.

القلق الناتج عن عدم المساندة من القيادات العليا.

القلق الناتج عن عدم وجود حماية مؤكدة للعامل.

جميع هذه الآثار بعضها أو كلها تعتبر آثار سلبية ينتج عنها (أثار نفسية – أثار فسيولوجية – أثار سلوكية).

الآثار النفسية للضغوط:

ينتج عن الضغوط العديد من الأمراض والأعراض النفسية منها الاستياء وعدم الرضا الوظيفي وهذه الأعراض تعتبر من أخف الآثار التي تنتج عن الضغوط ثم تتحول تدريجيًا إلى حالة أشد وأخطر مثل القلق والتوتر وحدة الطبع والعدوانية والاكتئاب.

الآثار الفسيولوجية للضغوط:

لقد انتهت معظم الدراسات السابقة إلى أن أكثر من ٥٠% من الأمراض العضوية من الممكن أن تكون الضغوط التي تقع على الفرد أحد أسبابها أن لم يكن هو السبب الوحيد ومن أهم هذه الآثار (الصداع – ارتفاع ضغط الدم – القولون العصبي – قرحة المعدة – السكر).

الآثار السلوكية للضغوط:

أن الإفراط في التدخين وتناول المسكرات والإدمان أثر من أثار الضغوط كما يؤثر كثرة الضغوط على سلوك الفرد وأدائه فقد تضرب علاقاته بزملائه ورؤساءه ومرؤوسيه. كما ينسحب الفرد من عمله ومن حياته كرد فعل طبيعي لحالة الإحباط الناتجة عن الضغوط مما يؤثر بدوره على موقع الفرد الوظيفي سواء كان رئيسًا أو مرؤوسا ليصل في النهاية إلى التأثير السلبي على التنظيم بأكمله.

رابعا: تنمية مهارات التعامل مع الضغوط لدي الفرد :

المدير السلطوي الذي لا يسمح بالمشاركة يؤدي إلى إصابة العاملين بضغط وظيفي.

يستطيع الفرد أن يدرب نفسه إذا أراد على مهارة التعامل مع الضغوط ومحاولة تخفيض مستوى الضغط الذي يتعرض له وهذه المهارة هي عبارة عن إستراتيجية فردية أثبتت فاعليتها في إدارة الضغوط **ومنها ما يلي** :

تنظيم الوقت :

هناك العديد من الأفراد الذي ليس لديهم المهارة الكافية لتنظيم الوقت مما يستدعي الإحساس بالضغوط بصورة أقوى من الأشخاص الذين يستطيعون تنظيم وإدارة الوقت بكفاءة وفاعلية.

فالإنسان المنظم يستطيع أن ينجز ضعف ما ينجزه الإنسان غير المنظم.

التمرينات الرياضية :

يوصى الأطباء بممارسة الرياضة غير التنافسية مثل (المشي – السباحة – أيروبكس) كأسلوب لمواجهة الضغوط الشديدة فهي تزيد من قدرة القلب وقوته وأيضًا تبعد الفرد عن التركيز على ضغط العمل.

الراحة والاسترخاء :

يستطيع الفرد أن يعلم نفسه كيفية ممارسة تمرينات الراحة والاسترخاء مثل (التأمل – سماع موسيقى – قراءة كتاب محبب) بطريقة تحقق الاسترخاء الجسدي والانفصال عن الحالة التي تسبب الضغوط ويكفي ذلك لمدة ١٥ إلى ٢٠ دقيقة يوميًا بهذه الطريقة يمكن للفرد أن يتخلص من القلق والتوتر بنسبة كبيرة ويشعر بحالة هدوء.

التأييد الاجتماعي :

أن زيادة دائرة العلاقات الاجتماعية للفرد من أصدقاء ومعارف وزملاء عمل تساعد على خلق توازن نفسي وتصبح متنفس حيوي لضغوط الفرد الشديد فهي وسيلة لتخفيف حدة التوترات.

النواحي الدينية :

أن تعميق الإيمان بالله يساعد كثيرًا على التوقف عن أجراء مقارنات بين الأنا والآخرين فإذا كان الفرد يعاني مثلاً من ضائقة مالية أو ضعف في الموارد المادية لا يقارن نفسه بمن هو أفضل منه بل يقارن نفسه بمن هو أقل منه فيحمد ربه ويشعر بالرضا والارتياح.

أن الإيمان بالله سبحانه وتعالى وبعدل الله وأن قد أنعم على كل العباد بعطايا متساوية ولكنها مختلفة الأشكال ويقنع كل منا بأنه إذا كان أفضل من غيره في مجال معين في الأخر أفضل أيضًا في مجال أخر وهذا يؤدي إلى فلسفة التعاون وروح الفريق بدلاً من التنافس والرغبة في التميز على الآخرين.

الأسباب البيئية تمثل ضغطًا كبيرًا على الفر د.

خامسا:دور إدارة الموارد البشرية في الحد من أثار الضغوط :

يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تلعب دورًا هامًا في تخفيف الضغوط الواقعة على العاملين بالمنظمة بعدة طرق أو أدوار **منها ما يلي** :

القياس الدوري لاتجاهات العاملين نحو العمل للتعرف على النواحي السلبية تجاه وظائفهم بما يتناسب مع شاغليها. وعندئذ تستخدم الإدارة مفاهيم أثراء الوظيفة وتوسيع مهامها في هذا التطوير وأيضًا يفيد ذلك في تطور نظم الوظيفة ذاتها بما يتناسب مع اتجاهات العاملين فيها طبقا لتوجيهات إدارة الموارد البشرية.

تنمية المهارات السلوكية للمديرين وتشجيعهم على إتباع مبدأ المشاركة في الإدارة مما يساعد في تخفيف الضغوط ويساعد كذلك على تحفيز العاملين وتنمية العلاقات الإنسانية معهم فضلاً عن أثر إيجابيًا على الأداء التنظيمي.

تنمية مهارات التعامل مع الضغوط لدى العاملين بالمنظمة وذلك عن طريق إدراك هذه الموضوعات ضمن برامج التدريب والتنمية عند تصميم الاحتياجات التدريبية للمنظمة.

الاهتمام بتخطيط المستقبل الوظيفي مع وضع نظام عادل وموضوعي للترقية وإتاحة فرص التنمية الذاتية.

وضع نظام لتقييم الأداء يعتمد على معايير موضوعية وعادلة مبنى على أساس دراسة العمل والأهداف التنظيمية وإتاحة فرصة مشاركة العاملين مع المديرين في تصحيح نظم الأداء وإتاحة فرص التقييم الذاتي لجميع العاملين بالمنظمة.

وضع نظام عادل للتحفيز يعتمد على تحليل واقع العاملين من نتائج التقييم العادل للأداء.

تطوير لائحة الجزاءات بما يسمح بالتفرقة بين أنواع الخطأ وعدم توقيع الجزاء على العاملين في حالة الأخطاء التي ترجع إلى عدم وجود مهارة تدريبية أو أجهاد في العمل.

شرح نظم الأفراد للعاملين والتأكد من إقناعهم بها وتشجيعهم على تقديم المقترحات للتطوير.

وضع نظام فعال للشكاوى والتظلمات الخاصة بالعاملين بما يضمن سرعة وعدالة البت في تلك الشكاوى أو التظلمات مما يساعد على إحساس العاملين بمدى حرص المنظمة عليهم.

تطوير الخدمات المقدمة للعاملين بما يساهم في تحقيق الضغوط عليهم وأيضًا محاولة إيجاد حلول لمشاكل هو مثل (خدمة دار حضانة للأطفال – خدمة المواصلات – خدمات علاجية).

وضع برنامج لمقابلات العاملين يساعد في التعرف على متاعب العاملين أولاً بأول مما يساعد على تقليل أسباب الضغوط أو الحد منها مع البحث عن كيفية تخفيف تلك المتاعب.

تقديم مقترحات للإدارة العليا عند إعادة التنظيم في تخفيف الضغوط التي ترجع لأسباب تنظيمية مثل تفويض السلطة واللامركزية وأتباع نظام الإشراف العام في الأعمال النمطية بدلا من الإشراف الدقيق.

توضيح الأدوار وتقصير خطوط الاتصال وعدم تداخل الاختصاصات.

النتائج المستخلصة :

أولاً : على المستوي الفردي :

التنظيم الأمثل للوقت.

التدريبات البدنية.

التدريب على الاسترخاء (مهارة الاسترخاء).

التوسع في العلاقات الاجتماعية.

ثانيًا : على المستوى التنظيمي :

اختيار الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.

التحديد الدقيق للأهداف.

إعادة تصميم الوظيفة.

المشاركة في اتخاذ القرارات.

الاتصالات التنظيمية الفعالة.

الاهتمام بالبرامج الصحية والترفيهية للعاملين.

ثالثًا : على مستوى المجتمع :

عند تحسين الأداء الفردي والمستوى التنظيمي ينعكس ذلك بالإيجاب على المجتمع ككل .

الفصل الثاني

الضغوط العملية

إن الدراسة الراهنة ستركز بالشرح والعرض والتعليق على البعدين النظري والتطبيقي لضغوط العمل، حيث يتم تناول الأول منهما في ثنايا هذا الفصل، أما البعد التطبيقي لضغوط عمل العاملين في المكتبات الأكاديمية فقد احتواه الفصل الخامس الخاص بتحليل البيانات التي تم جمعها ميدانياً، والتي من خلالها تم استخلاص نتائج الدراسة الحالية وتوصياتها، والتي يؤمل أن تسهم في تخفيف ضغوط العمل في البيئة المقصودة، والتي يمكن الاطلاع عليها في الفصل السادس.

وسيدور الإطار النظري في هذا الفصل حول المباحث الآتية:

أولاً: مفهوم ضغوط العمل.

ثانياً: أسباب دراسة ضغوط العمل.

ثالثاً: مصادر ضغوط العمل وأنواعها.

رابعاً: الآثار الناتجة عن ضغوط العمل.

خامساً: علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي.

سادساً: إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل.

مفهوم ضغوط العمل :

للتعرف إلى الاشتقاق اللغوي لكلمة ضغط بالرجوع إلى المعاجم اللغوية نجد تعريفاً للضغط منسوباً إلى ضغط الدم ويقصد به الضغط الذي يحدثه تيار الدم على جُدُر الأوعية. أما مفهومه الهندسي فهو القوة الواقعة على وحدة المساحات في الاتجاه العمودي عليها. كما نجد كذلك تعريفاً للضغط الجوي في الطبيعة على أنه التركز على نقطة معينة بفعل الثقل الذي يحدثه عمود الهواء على هذه النقطة.

والضَّغطَةُ: هي الضيق والقهر والاضطرار.

والضُّغطَةُ: الزحمة والشدة والمجاحدة بين المدين والدائن.

والضَّغِيطُ: تقال للرجل ضعيف الرأي لا ينبعث مع القوم .

أما مفهوم ضغط العمل بوصفه مصطلحاً اصطلاحياً فقد نشأ في المؤسسات والمنظمات التي تعتمد في تحقيق أهدافها بصورة رئيسة على العنصر البشري، حيثُ يفترض من هذه العناصر أن تقوم بواجباتها المهنية بأسلوب يتسم بالفاعلية لتقديم الخدمات المنتظرة منها على أكمل وجه، ولكن على الرغم من

الرغبة الصادقة التي قد تكون لدى أولئك المهنيين ومؤسساتهم في تذليل العقبات التي تقف في طريق تقديم الخدمات المطلوبة إلا أن هناك معوقات في بيئة العمل تحول دون قيامهم بدورهم بصورة كاملة، وهذا ما يطلق عليه ضغوط العملJob Stress ، وهي بشكل عام المتغيرات التي تحيط بالعاملين وتسبب لهم شعوراً بالتوتر، وتكمن خطورة هذا الشعور في نتائجه السلبية التي تتمثل في حالات مختلفة منها القيام بالواجبات بصورة آلية تفتقر إلى الاندماج الوجداني؛ والتشاؤم؛ وقلة الدافعية؛ وفقدان القدرة على الابتكار .

ومع أن المفهوم الاصطلاحي لضغوط العمل بصورة عامة يكاد يكون واضحاً وسهل الفهم، إلا أن الباحثين في هذا المجال اختلفوا في التوصل إلى تعريف لمعنى الضغوط متفق عليه، حيثُ يمثل المفهوم الإجرائي لضغط العمل لدى الباحثين الذين لديهم خبرات بحثية في الموضوع أنماطاً مختلفة من الاتجاهات، وفي ذلك مثلاً يرى الخضيري أن ضغط العمل هو كل ما له تأثير مادي أو معنوي ويأخذ أشكالاً مؤثرة على سلوك متخذ القرار ويعيق توازنه النفسي والعاطفي ويؤدي إلى إحداث توتر عصبي أو قلق نفسي يجعله غير قادر على اتخاذ القرار بشكل جيد أو القيام بالسلوك الرشيد تجاه المواقف الإدارية أو التنفيذية .

وتعرف الهنداوي ضغوط العمل مستعينة بمعجم THE LANGUAGE OF THE HEART بأنها تجربة ذاتية تُحدث لدى الفرد محل هذا الضغط اختلالاً نفسياً كالتوتر أو القلق أو الإحباط، أو اختلالاً عضوياً كسرعة ضربات القلب أو ارتفاع ضغط الدم. ويحدث هذا الضغط نتيجة لعوامل قد يكون مصدرها البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه، وتختلف المواقف المسببة لضغوط العمل باختلاف مواقع الأفراد وطبيعة عملهم .

في حين يشير فوزي فائق إلى أن كلمة ضغوط العمل تدل على مجموعة المواقف أو الحالات التي يتعرض لها الفرد في مجال عمله، والتي تؤدي إلى تغيرات جسمية ونفسية نتيجة لردود فعلية لمواجهتها، وقد تكون هذه المواقف على درجة كبيرة من التهديد فتسبب الإرهاق والتعب والقلق من حيث التأثير فتولد شيئاً من الانزعاج . ويرى فائق أن ضغوط العمل هي استجابة وجدانية وسلوكية وفسيولوجية لمنبه مؤلم..

ويؤيد هيجان مفهوم ضغوط العمل لدى هنداوي بأنه تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسية أو من البيئة التي يعمل فيها.
أما المشعان فيعرف ضغط العمل بالتغيرات البيئية المكثفة التي يمكن الاستجابة غير التوافقية لها وتراكمها مع العوامل العضوية والنفسية التي تشكل

مجتمعاً ضاغطاً على الفرد ينتهي بعجزه عن الوفاء بالتغيرات البيئية والاجتماعية .

ولكن بارون يعرف ضغوط العمل بأنها استجابة مكيفة تتوسطها الفروق الشخصية الفردية أو العمليات السيكولوجية نتيجة حدث أو فعل بيئي خارجي بحيث تضع متطلبات سيكولوجية أو مادية مفرطة على الفرد .

يبدو من استعراض السياق السابق لوجهات النظر حول ضغوط العمل عدم اتفاق الباحثين في إيجاد تعريف محدد لضغوط العمل، رغم وجود مجموعة من النقاط المشتركة التي يلتقي فيها المفكرون والباحثون في هذا المجال، وترجع سبب هذه الفروقات في البُعد المفهومي للمصطلح نتيجة اختلاف التجارب الشخصية والاهتمامات والخبرات للباحثين في مجال التخصص نفسه، إضافة إلى عامل أكثر قوة وهو ارتباط ضغوط العمل بعلوم عديدة ومجالات عمل مختلفة، حيثُ يمثل الموضوع نقطة اهتمام مشتركة لا يخلو منها أي مجال عمل مهما كان نوع العاملين المتخصصين فيه، لذا فإن الطريقة التي يتم دراسة الموضوع بها بالتأكيد لن تكون واحدة، وسيختلف مفهوم تحديد المصطلح بناءً عليها.

وتنظيماً لمفهوم الضغوط حسب نقاط اتفاق الباحثين حولها، تم تصنيفها إلى ثلاثة اتجاهات يمكن من خلالها تشكيل إطار عام لها، يجمع اتجاهات الباحثين فيها، ويوضح مسار دراساتهم، **وذلك على النحو الآتي:**

الاتجاه الأول: **المثيرات أو الأحداث الخارجية الموجودة في البيئة المحيطة بالفرد:**

يميل أصحاب هذا الاتجاه إلى قصر مصادر ضغوط البيئة ومسبباتها على المثيرات والأحداث المختلفة الموجودة في البيئة المحيطة للفرد مثل وفاة شخص عزيز أو الكوارث الطبيعية من زلازل وغيرها أو الحروب. دون الأخذ بالاعتبار القوى الذاتية للفرد أو ردود أفعاله التي يبديها تجاه هذه المثيرات التي ينتج عنها مجموعة من التغيرات النفسية والجسمية.

الاتجاه الثاني: **إدراك الفرد للحدث وتقديره له:**

يركز أصحاب هذه الاتجاه على استجابة الفرد للمصادر المسببة للضغوط دون وضع اعتبار لتفاعل الخصائص الذاتية للفرد مع بيئة العمل، لأنهم يقيسون النتيجة التي تنجم عن حالة الضغوط والتي تتمثل في الاستجابة التي يتخذها الإنسان نحو المثير أو المسبب للضغط.

الاتجاه الثالث: **الاستجابة السيكولوجية للحدث ومثيرات البيئة:**

يرى أصحاب هذا الاتجاه وجوب حدوث تفاعل بين مثيرات الضغوط واستجابة الفرد لها، ينشأ بسببها لدى الفرد حالة من التغيرات الداخلية وردود الفعل

الفسيولوجية والنفسية، تدفعهم إلى سلوك غير طبيعي في أدائهم لعملهم.

كما خرج هيجان أيضاً باتجاهات عامة للباحثين لا تختلف كثيراً عن سابقتها من استقرائه الأدبيات المتعلقة بالضغوط ووجهات النظر الخاصة بدراستها، والتي حاول عند عرضها أن تعكس التطور التاريخي لمفهوم ضغوط العمل وتعريفاتها حتى العصر الحديث، حيث قسم وجهات النظر فيها إلى ثلاث وجهات نظر أساسية تتعلق بدراسة الموضوع تمثلت في **الاتجاهات الآتية:**

النظر إلى الضغوط بوصفها استجابة للتهديد**:**

ويربط الباحثون موضوع الضغوط هنا بالبقاء بالنسبة للإنسان، وذلك لما يترتب عليها من محاولة الدفاع عن النفس والبحث عن وسائل الحماية.

فكلما زادت حالة الإجهاد أو الضغوط انتقل الفرد إلى مرحلة المقاومة التي يشعر فيها بالقلق والتوتر والإرهاق، مما يشير إلى مقاومة الفرد للضغوط ويترتب على هذه المقاومة وقوع حوادث وضعف القرارات المتخذة والعرضة للأمراض خلال هذه المرحلة وذلك لأن الفرد لا يستطيع السيطرة على الموقف بإحكام.

ويرى SELYE أن ردود الفعل الناتجة عن الضغوط تتبع نمطاً يدعى " بنمط التكيف العام للأعراض المزمنة ADAPTATION SYNDROME GENERAL" حيث إن ردود الأفعال التي يبديها الفرد في مواجهة المثيرات التي يتعرض لها تساعده على تحقيق التكيف والتعامل مع مسببات تلك الضغوط التي يواجهها، وتحدث هذه الردود وفقاً لثلاث مراحل متتالية، تسمى الأولى بمرحلة التنبيه من الخطر أو الإنذار منه، وتعبر عنها ردود فعل الفعل الجسمية للفرد في حالة الضغط، حيث يقوم الجسم بإفراز هرمونات من الغدد الصماء ينتج عنها تغيرات جسمية متعددة، مثل سرعة ضربات القلب؛ وزيادة معدل التنفس؛ وارتفاع ضغط الدم؛ وزيادة سكر الدم.

وتبدأ المرحلة الثانية مع زيادة معدل الضغط الذي ينقل الفرد من مرحلة المقاومة إلى مرحلة الإنذار، وفي هذه المرحلة يحاول الجسم التغلب على الأعراض التي نتجت عن المرحلة الأولى السابقة، فيشعر بالقلق والتوتر والإرهاق، مما قد يترتب عليه وقوع الفرد في بعض الأخطاء؛ واتخاذ بعض القرارات غير الصائبة؛ والتعرض للأمراض بسبب فقدان السيطرة على جميع المواقف المختلفة معاً.

ثم ينتقل الفرد إلى المرحلة الثالثة حين تنهار مقاومته، حيث تستنفد طاقة الجسم ويصبح غير قادر على التكيف، وهنا تظهر الأمراض المرتبطة بالضغط النفسي كالصداع؛ وقرحة المعدة؛ وتصلب الشرايين؛ وأمراض القلب ... وغيرها كثير من الأمراض التي تؤدي بالفرد في النهاية إلى انخفاض مستوى أدائه في عمله، ومن ثم تأثر فاعلية إنتاجية المؤسسة وكفاءة أدائها بشكل عام.(1968:SELYE)

النظر إلى الضغوط بوصفها تهديداً في حد ذاتها:

حيث ينظر إلى الضغوط هنا باعتبارها القوى البيئية المحيطة بالفرد التي تحدث تأثيراً سلبياً عليه، والتي يمكن تصنيفها إلى ثلاث فئات رئيسة تتمثل في: المصادر المتعلقة بالخصائص التنظيمية والعمليات؛ والمصادر المتعلقة بمطالب العمل وخصائص الدور؛ والمصادر المتعلقة بخصائص الفرد وتوقعاته، ومن التقسيم السابق يتضح تجاهل أتباع هذا التوجه للقوى الذاتية للفرد وردود أفعاله التي قد يبديها تجاه تلك المصادر.

ويعتقد هيجان أن هذا التوجه نحو النظر إلى الضغوط بوصفها تهديداً بحد ذاتها يعد انعكاساً للتطور الصناعي؛ وما صاحبه من أحداث متعلقة بظروف العمل والعاملين، حيث إن الهدف من الدراسات المبنية على وجهة النظر هذا

هو التوصل إلى إيجاد ظروف عمل ملائمة يمكن من خلالها تحسين ظروف الإنتاج بمراجعة السياسات التنظيمية؛ والبناء التنظيمي؛ وظروف العمل؛ ومطالب الدور الوظيفي وخصائصه ومعرفة مدى تأثيرها على العاملين .

النظر إلى الضغوط بوصفها أموراً داخلية متعلقة بالفرد:

يركز أصحاب هذا التوجه على الفروق الفردية بين الأفراد، والعوامل التي تؤثر في وجود اختلافات بين الأفراد استجابة للضغوط وعلاقتها بالأمراض، لأن إدراك هذه الفروق الفردية للأفراد والتعرف إليها يفسر ردود الأفعال تجاه ضغوط العمل التي تواجههم، والتي تمثل دافعاً للفرد نحو البقاء، لهذا فإن الفرد عندما يتعرض لقوى أو تأثيرات تهدد بقاءه، يحتم عليه ذلك التكيف أو التصرف لاستعادة حالة الثبات، كما يجدر القول إن هذه القوى أو المصادر المسببة للضغوط قد تكون كامنة في طبيعة الفرد ذاته وليس بالضرورة أن تكون خارج الفرد، حيث تمثل مصادر الضغوط بالنسبة له دوافع لمحاولة التكيف والبقاء في عالمه الخارجي .

وجدير بالذكر في نهاية هذا المبحث الذي يستعرض مفهوم ضغوط العمل أن الدراسة الراهنة لن تتبنى أنموذجاً محدداً بل ستحاول أن يكون منهجها شاملاً

يتناول الجوانب ذات العلاقة بضغوط العمل التي يتعرض لها العاملون في المؤسسات المعلوماتية من مكتبات ومراكز معلومات، من عوامل تنظيمية في بيئة العمل والأعمال التي يقوم بها الأفراد، وردة الفعل الناتج من الأفراد وعلاقة كل ذلك بحالتهم الصحية، والنفسية، والسلوكية.

ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هل كل ما يشعر به الموظف يصنف على أنه من ضغوط العمل، لذا وضع كل من CLARCK ROY ANDشروطاً ينبغي توافرها في الأحداث ليطلق عليها مسمى ضغوط **وهي:**

أن يكون الحدث دالاً على التغيير والتواصل في نشاطات العمل اليومية.

أن يكون الحدث قابلاً للتميز ، بحيث يكون منفصلاً وذا علاقة بأحداث الحياة.

أن يكون الحدث قابلاً للملاحظة أكثر من كونه اعتقاداً أو شعوراً شخصياً.(ROY AND CLARCK:1989,4)

سباب دراسة ضغوط العمل**:**

أدت تكاليف الحياة المختلفة إلى أن تكون الضغوط سمة من سمات العصر الحديث، حيث يطلق عليها بعض الباحثين القاتل الصامت THE SILENT KILLER **العتيبي:**١٩٩٧م

وأصبحت العديد من المنظمات والمؤسسات في الوقت الراهن على اختلاف أنشطتها تعاني من ازدياد ضغوط العمل وانتشارها بشكل واسع بين العاملين فيها، وثبت أن استمرارها يترك آثاراً سلبية على صحتهم البدنية والنفسية ومن ثم على أدائهم الوظيفي .

والجدير بالذكر أن ضغوط العمل لا تعد خللاً في الأسلوب الذي تدار به المؤسسة أو في طريقة تنظيم العمل وأدائه بها، لأنها عنصر لازم ينشأ مع أي تنظيم إداري، حيث يصعب أن توجد مؤسسة لا يشعر العاملون فيها بمستويات مختلفة ومتنوعة من ضغوط العمل، مهما وضعت من خطط وبذل من جهد في أساليب إعدادها وتنفيذها .

لهذا كان للولايات المتحدة سبق الاهتمام بموضوع ضغوط العمل منذ بداية السبعينات ، حيث احتل حيزاً ملموساً في فكر الباحثين والهيئات العلمية والمنظمات المهنية ورجال الأعمال لتزايد الشكاوى بإرهاق العمل، والإجهاد النفسي الناتج من الضجر، وتزايد حالات القلق؛ والتوتر والاكتئاب؛ والانهيار العصبي؛ والانفصام .

كما أشار تقرير آخر عن كندا أن ما يقرب من ٨٠% من العاملين الكنديين يعانون من ضغوط العمل والقلق بسبب عدم قدرتهم على الموازنة بين عملهم وتطلعاتهم الخاصة

(GANSTER&SCHAUBROECK:1994**)**

كما أعلنت منظمة العمل الدولية التابعة للأمم المتحدة، والمعنية بشؤون العمل والعمال نتائج بحثها المستمدة من معطيات مجموعة من الدراسات الإحصائية والعلمية تتعلق بالموضوع أجرتها على خمس دول صناعية. وتبين أن نحو (١٠%) من البالغين يصابون بفعل ظروف العمل الضاغطة بأنواع من الإحباط المؤدية للكآبة كل عام. وتذكر الدراسة أن خسارة ألمانيا من المشاكل الصحية ذات الطبيعة النفسية الذهنية تقدر بنحو (٢.٢) مليار دولار في العام، وفي بريطانيا يعاني (٣٠%) من قوة العمل من شكل من أشكال الضغط النفسي أو الإحباط.

وفي بولندا نما القلق من ضغط العمل والخوف من فقدان الوظيفة بنسبة (٥٠%) خلال الفترة من ٩٧ وحتى ١٩٩٩م.

وفي فنلندا يضيع ما مجموعه ٣٠ ألف ساعة عمل كل عام بسبب حالات الانتحار الناتجة من ظروف العمل السلبية.

وأدت هذه النتائج السلبية إلى توقع المنظمة الدولية حدوث ارتفاعات شديدة في الضغوط النفسية والكآبة الناتجة من ظروف العمل.كما وجد الباحثون في جامعة ما سترخت الهولندية بعد متابعة أكثر من ثمانية آلاف موظف في شركات مختلفة لمدة ثلاث سنوات أن العاملين في وظائف تتصف بضغوط العمل وذات متطلبات وظيفية متعددة يصابون بأمراض القناة الهضمية والتهاباتها والأنفلونزا بنسبة ٢٠% عن أقرانهم العاملين في الوظائف الأقل متطلبات .

ويرى كل من BARUCH&LOIS أن أهمية دراسة ضغوط العمل ترجع إلى ما يترتب عليها من تحمل المؤسسات تكلفة غياب العاملين وتركهم العمل؛ وفقدان الرغبة في الإبداع؛ وانخفاض الدافعية؛ والالتزام بالعمل، ذلك إلى جانب خطرها على العاملين الذي يتمثل في عدم الرضا المهني وضعف الدافعية للعمل والشعور بالإنهاك النفسي مما يؤثر على جودة الأداء المطلوب.**(**BARUCH&LOIS:1987**)**

في حين أعتُقد أن أهمية دراسة ضغوط العمل تعود إلى أمرين أولهما قيمة العمل ذاته وأثره في حياة الأفراد وعلاقاتهم الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وانعكاس تلك العلاقات على المجتمع بصفة عامة، فضلاً عن أثره على نفسية

الإنسان واتزان مشاعره. الأمر الثاني هو ما تسببه الآثار السلبية لضغط العمل من شعور بالتوتر والإجهاد المتصلَيْن بالأمراض الجسمية والنفسية والعقلية التي تؤثر على الإنجاز والإتقان والإنتاج بشكل عام وهذا ما يؤدي في النهاية إلى ضرورة دراسة ضغوط العمل والوسائل الممكنة للحد من ذلك التوتر والإجهاد خاصة أنه بدأ الاعتراف في الآونة الأخيرة بشكل رسمي بتأثير ضغوط العمل العضوية والنفسية على صحة الفرد، وكثيراً ما نقرأ في الصحف عن أفراد قاضوا قانونياً شركات تسببت لهم بأمراض أو جرح لمشاعرهم وكسبوا من وراء تلك القضايا أموالاً طائلة، والتي تتركز غالباً في المجتمعات الغربية. هذا بالتأكيد بعد أن تم إثبات صلتها علمياً بضغوط العمل التي تعرضوا لها.

والجدير بالذكر أن الآثار السلبية لضغوط العمل لا تمس الموظف فقط في حد ذاته وإنما تمتد لتمثل تحديًا للمؤسسات التي يعمل بها أيضاً وتعيق مسيرتها الوظيفية الحالية والمستقبلية عن العمل والتطوير.

ومهنة المكتبات والمعلومات بوصفها مهنة اجتماعية حيوية تقوم بصفة رئيسة على الكوادر البشرية في الأعمال التي تؤديها، ويتوقع أن يتعرض العاملون فيها إلى مصادر ضغوط مختلفة تؤثر على أداء المكتبات ومراكز المعلومات بشكل عام وبالتالي على عرقلة مسيرتها في تحقيق أهدافها التي وجدت

لأجلها، لذا ينبغي التعرف إلى مصادر تلك الضغوط والتعامل معها بحكمة لزيادة فاعلية خدمات تلك المؤسسات، لا سيما أن الدراسات العلمية في هذا الجانب لم تنظر باهتمام كبير لضغوط العمل للعاملين في المكتبات بشكل يتناسب مع دورهم الكبير المؤثر في قطاع المؤسسات المعلوماتية وتنفيذ الخطط الوطنية بشكل عام.

مقارنة مع الدراسات الأجنبية الوفيرة والعربية القليلة التي تتناول ضغوط العمل لفئات أخرى كالمعلمين والأطباء. حيثُ تتولد ضغوط العمل من محصلة تفاعل مكونات عناصر المكتبة، ومن ثم فإن ارتفاع ضغط العمل أو انخفاضه يعد مؤشراً على درجة الاستقرار، وعلى قدرة تحمل العاملين البيئة المعلوماتية الحالية والتحديات المستقبلية ، وتقديرهم لروح مسؤولية العمل المناط بهم .

لافتقار المجال إلى وجود كتابات حول موضوع الدراسة، ويتضح ذلك بجلاء في الدراسات العربية، خاصة الميدانية منها، مما ترتب عليه إهمال هموم هذه الفئة من العاملين، ومشكلاتها التي لم تناقش وتدرس بعد.

فضغوط العاملين ينبغي أن ينظر إليها بصفتها علماً يحاول تطوير أسسه النظرية وتقوية الأبحاث التطبيقية حوله كرؤية شاملة وبعيدة لتطوير أداء

مؤسسات المعلومات بشكل عام بزيادة كفاءة العاملين فيها، لا سيما في العالم العربي الذي لم يوجه اهتماماته بعد إلى البعد النفسي للعاملين وتأثيره على المنظمات والمؤسسات في تحقيق أهدافها. لأن تخطيط أي مؤسسة وتطويرها لا يتم بمعزل عن تفهم تأثير ضغوط العمل على العاملين فيها، لأنهم جزء من نظام المؤسسة الذي تنفذ أهدافها من خلاله.

كما أن الاهتمام بضغوط العمل يهدف إلى تحسين الأداء ؛ لذا تجد المكتبة المهتمة بهذا الأمر نفسها مضطرة إلى إعادة النظر في تقويم أداء عامليها وفاعلية إنجازهم، ومعنى ذلك أنها تقوم بعملية مراجعة تحليلية شاملة لنظام المكتبة، فتطور نواحي القوة فيه ، وتحاول تخطي نواحي الضعف في النظام لتطوير أداء العاملين، إلى جانب تطوير مهارات المدير وإدراكه للعوامل التي تؤثر على فعالية أداء العاملين.

والجدير بالذكر أنه رغم الاهتمام المتزايد بالآثار السلبية للضغوط، إلا أن جميع نتائجها ليست بالضرورة سلبية أو ضارة ، فقد تدفع الفرد نحو الإنجاز والتفوق وتكون حافزاً له لتحقيق أهدافه.(KELLY:1994,26)

وتحفزه للعمل، لاعتقاد الفرد أنها أساس وجوده. إلا أن دراسة ضغوط العمل في أي مؤسسة بكل الأحوال لها فوائد عديدة بوصفها مؤشراً حقيقياً لتفسير

سلوك العاملين سواء كان سلباً أو إيجاباً، لتقديم التوصيات اللازمة لتقليل النواحي السلبية في سلوك العاملين وأدائهم الوظيفي، وتنمية وتطوير النواحي الإيجابية التي تنتج من مستوى محدد مفيد من الضغط على السلوك الشخصي للعاملين وعلى مستوى العمل. حيثُ تفيد دراسة ضغوط العمل بشكل عام في **تحقيق الأهداف الآتية:**

تمكين المؤسسة من تحسين أداء موظفيها بإتباع الوسائل المختلفة الجادة والفاعلة للمتابعة والإشراف والتوجيه للتعرف إلى نواحي القوة والضعف في أداء العاملين فيها.

مساعدة إدارة المؤسسة على الارتقاء بأدائها لتوظيفها لخبرات وقدرات العاملين حسب متطلبات العمل، والكشف عن إمكانات وقدرات العاملين الكامنة للاستفادة منهم في بعض المهام المتميزة والصعبة التنفيذ.

إعطاؤها أبعاداً جديدة لسياسة التطوير الإداري والمهني في بيئة العمل يوضع فيها اعتبار لظروف العاملين الاجتماعية والنفسية.

المساهمة في تفعيل البرامج التدريبية بالكشف عن مهارات العاملين الفعلية ومعارفهم، والقيمة الحقيقية للبرامج التدريبية التي يتلقونها، وقدرتها على تطوير مهاراتهم في أعمالهم التي يؤدونها، مع تصميم برامج مناسبة لاحتياجاتهم الفعلية.

إظهار القدرات الإدارية للمدراء والمشرفين غير الظاهرة في مجال القيادة والتوجيه للمرؤوسين، وفاعلية أسلوبهم في إيجاد مستوى من العلاقات الإنسانية في العمل والثقة بين الرؤساء والمرؤوسين.

العمل على التزويد بمعلومات من شأنها دعم الخطط التطويرية بالمؤسسة بالكشف عن عوامل الضعف التي تؤثر في أداء العاملين في المؤسسة بشكل عام منها ضعف التجهيز، وعدم ملائمة المناخ الوظيفي للعمل، وضعف المعلومات لأداء الأعمال، وعدم إشباع الحاجات.

زيادة حماس العاملين للعمل وتحملهم للمهام والمسؤوليات التي توكل لهم مما يسهم في الإنتاج الفعال الذي يطابق معايير الجودة والمواصفات التي يتطلبها العمل في المؤسسة.

تفعيل الانضباط الإداري الذي يشمل الالتزام بمواعيد العمل والمحافظة على الممتلكات العامة والكياسة في التعامل مع الجمهور من المستفيدين.

مما سبق يلاحظ اهتمام العديد من الدراسات ببحث أسباب دراسة ضغوط العمل وفوائده وأهدافه التي دمجت فيما سبق لتركيز المعالجة وتعميم الفائدة من معالجة القضية.

مصادر الضغوط وأنواعها:

يأتي هذا المبحث حول مصادر ضغوط العمل بوصفه أمراً حتمياً ينبغي توضيحه بعد تناول مفهوم الضغوط وأسباب دراستها، حيثُ إن التعريف بمصادر الضغوط يرشد أو يكشف عن عنصر مهم لا بد من توضيحه عند دراسة الموضوع ، وهو التعريف بالعوامل والأسباب التي

تؤدي إلى شعور الفرد بضغط العمل. ويندر أن نجد دراسة بحثت في مجال ضغوط العمل لم تتطرق للكشف عن مصادرها. لذا ظهرت العديد من التصانيف والنماذج التي وضعها الباحثون لتصنيف مصادر الضغوط تبعاً لمصادرها المسببة لها، والتي تباينت بحسب نظرة مصنفيها لمصادر الضغوط أو تطويرها بوصفها معايير يمكن بواسطتها قياس الضغوط في الدراسات التطبيقية التي طوعت لتناسب بعض المهن. ويرى هيجان أن الباحثين الذين اجتهدوا في وضع تصانيف لمصادر الضغوط سلكوا ثلاثة مسارات **تتكون من التالي:**

الأنموذج الثنائي: يصنف مصادر ضغوط العمل في مجموعتين.

الأنموذج الثلاثي: يصنف مصادر ضغوط العمل في ثلاث مجموعات رئيسة.

الأنموذج متعدد الأبعاد: يصنف مصادر ضغوط العمل في أربع مجموعات رئيسة فأكثر .

ولامتياز تنظيم هيجان السابق بالمنطقية في تنظيم مذاهب الباحثين في إيراد مصادر ضغوط العمل فسيعتمد على هذا التنظيم في عرض هذا المبحث، كما تجدر الإشارة إلى أنه سيتم استعراض أشهر النماذج المعروفة التي تناولت مصادر ضغوط العمل، وذلك بهدف التعريف بها وليس **حصرها**:

الأنموذج الثنائي**:** يصنف مصادر ضغوط العمل في مجموعتين.

يتألف أنموذج مصادر ضغوط العمل الذي وضعه BRIEF مع كل منVANSELL وSCHULERمن مجموعتين رئيستين من العوامل المسببة لضغوط العمل، تشتمل كل مجموعة على عدد من العناصر الفرعية، ويندرج تحت كل عنصر فرعي عدد من مسببات ضغوط العمل.

فالمجموعة الرئيسة الأولى: تشتمل على ثلاث مجموعات فرعية **هي**:

(السياسات التنظيمية؛ والهيكل التنظيمي؛ والمراحل التنظيمية).

والمجموعة الرئيسة الثانية**:** تشتمل على خمس مجموعات فرعية **هي**:

(تجهيزات بيئة العمل المادية؛ والسلامة والصحة المهنية؛ وعلاقات العمل الشخصية؛ ومتطلبات الوظيفة؛ ومتطلبات الدور.

(1981,66: BRIEF ;VANSELL**;** SCHULER**)**

وسار عسكر على المسار نفسه في تقسيم مصادر ضغوط العمل التي يواجهها الفرد، حيث يتكون تصنيفه لضغوط العمل من مجموعتين، تشمل كل منها أيضاً عدداً من العناصر الفرعية **على النحو التالي**:

المجموعة الأولى: تضم المصادر التنظيمية لضغوط العمل ، والتي من أهمها الاختلاف المهني؛ وغموض الدور؛ وصراع الدور؛ وعبء الدور؛ والمسؤولية عن الأفراد؛ والمستقبل الوظيفي؛ والافتقار إلى المشاركة في اتخاذ القرارات؛ والمساندة الاجتماعية.

المجموعة الثانية: وتضم المصادر الفردية لضغط العمل، ومن أهمها نمط الشخصية؛ والقدرة على التحكم في الأحداث؛ والقدرات والحاجات ؛ ومعدل التغير في حياة الفرد؛ والسمات الشخصية الأخرى .

في حين لم يخرج DAILY عن التقسيم السابق لعسكر، حيث صنف مصادر ضغوط العمل أيضاً إلى مجموعتين رئيستين هما المصادر المتعلقة بالمنظمة التي يدخل فيها ظروف بيئة العمل، والمصادر المتعلقة بالفرد والتي يشمل صراع الدور وغموضه وعبء العمل.(DAILY:1988)

ويؤيد هذا الأنموذج كذلك كل من حسني ومحمود اللذين **قسما مصادر الضغوط في العمل إلى:**

مصادر ترتبط بالبيئة المادية للعمل: تتمثل بالضغوط الناتجة عن افتقار بيئة العمل المادية إلى عوامل الراحة الجسمية والسلامة النفسية للعاملين ،مثل الهدوء، واعتدال الحرارة، ونقاء الجو من الأتربة، وصلاحية المباني والحجرات وتجهيزاتها المختلفة لراحة العاملين.

مصادر ترتبط بطبيعة العمل ذاته: وتنقسم إلى متطلبات العمل الزائدة التي تؤدي إلى تراكم التعب الجسماني وتجعله غير قادر على القيام بأعباء العمل، أو المتطلبات المتضاربة والتوجيهات المحيرة التي يكون مصدرها صراع الدور وغموضه، أو ضآلة استخدام قدرات الفرد لافتقار الوظيفة إلى الثراء الوظيفي وعناصر التشويق والتنوع في العمل الذي يستثير همم الفرد ويجدد نشاطه .

الأنموذج الثلاثي**:** يصنف مصادر ضغوط العمل في ثلاث مجموعات

رئيسة**.**

يرجع أصحاب هذا الاتجاه بشكل عام مسببات ضغوط العمل إلى ثلاث مصادر رئيسة هي العوامل المتعلقة بالفرد، والعوامل المتعلقة بالمنظمة، والعوامل المتعلقة بالبيئة.

ويتبع MCGRATH أنموذجاً ثلاثياً تنقسم فيه ضغوط العمل إلى **ثلاثة أنماط تتمثل في التقسيم التالي :**.

ضغوط ناتجة عن البيئة المادية التي يتعرض لها الفرد داخل المنظمة أثناء تأدية الأعمال والواجبات وممارسة المسؤوليات المتنوعة.

ضغوط ناتجة عن البيئة الاجتماعية في العمل من خلال التفاعل مع الزملاء.

ضغوط ناتجة عن النظام الشخصي للفرد ذاته كالخصائص المتوارثة مثل القلق، والأساليب الإدراكية.(MCGRATH:1979,169)

الأنموذج متعدد الأبعاد**:** يصنف مصادر ضغوط العمل في أربع مجموعات رئيسة فأكثر.

يتبنى كل من المير والمشعان أنموذج مصادر ضغوط العمل الذي وضعهGIBSON والذي لا يختلف كثيراً عن سابقه، إلا أنه يصنف مصادر ضغوط العمل إلى **أربع مجموعات هي**:

الفيزيقية: وتشمل البيئة المادية التي تعلب دوراً كبيراً في صنع الضغوط في منظمات العمل كعوامل الإضاءة، ودرجة الحرارة، والضوضاء، وتلوث الهواء، والمخاطر على الأمن وسلامة الموظف.

جماعة العمل: وتشمل ضعف العلاقة مع الزملاء، والمرؤوسين والمديرين، والافتقار إلى تماسك الجماعة، والصراع بين أفراد الجماعة، ونقص الدعم الاجتماعي من الجماعة ومؤازرتها.

الفردية: وتشمل عوامل صراع الدور، وغموض الدور، والعبء الزائد والمنخفض في العمل، وقلة الرقابة والمسؤولية، وعدم الاستقرار الوظيفي، وعدم توافر فرص التقدم والترقية والنمو المهني.

التنظيمية: وتشمل عوامل ضعف تصميم الهيكل التنظيمي، وعدم وجود سياسة محددة وواضحة، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات .

وذهب إدريس أيضاً إلى تقسيم مصادر الضغوط إلى أربعة مصادر رئيسة تكمن في الموظف نفسه، والتنظيم الوظيفي، والمصادر الخارجية، والعوامل الأسرية .

ويتم تحديد مصادر ضغوط العمل في ست مجموعات تتفرع إلى عناصر جزئية أصغر منها يمكن **إيجازها في الآتي:**

مطالب المنظمة: لكل منظمة مسببات الضغوط الخاصة بها، إلا أن هناك بعض المسببات المشتركة.

مطالب العمل: ترتبط هذه المطالب بالأنشطة المطلوبة التي ينبغي القيام بها لأداء عمل معين.

مطالب الدور: ويقصد به مجموعة التوقعات السلوكية التي يتوقعها الآخرون من الشخص القائم بدور معين.

مطالب ظروف العمل: وتتمثل في ظروف البيئة التي يعمل فيها الفرد.

مطالب المهنة: وهي نمو الوظيفة الذي يمر بها الفرد عادة بثلاث مراحل هي مرحلة بدء الوظيفة ثم مرحلة منتصف الوظيفة وأخيراً مرحلة نهاية الوظيفة، وما يصاحبها من تغير على حاجات الفرد وأهدافه وتوقعاته مع الانتقال من مرحلة لأخرى.

مطالب العلاقات مع الأفراد والجماعات: ويقصد به التفاعل الذي ينشأ عن تفاعل مكونات المنظمة من مكونات اجتماعية وتقنية، كوجود أشخاص عدائيين في العمل ومشاغبين، وارتفاع الكثافة الاجتماعية وافتقار الخصوصية، والفتور في المساندة الاجتماعية... وغيرها من مسببات لضغط العمل .

في حين يلفت MONROE النظر إلى أهمية حدوث تفاعل بين المكونات الرئيسة لضغوط العمل لحدوث تلك الضغوط وهذا ما يختلف فيه فرد عن آخر، وتمثل تلك المكونات ما يسميه بالمثير بوصفه مسبباً للضغوط؛ والاستجابة كونها تمثل ردود أفعال سلوكية ونفسية وجسمانية؛ والتفاعل بوصفه نتاج للعوامل المثيرة ونمط الاستجابة لها(MONROE)

حيث إن غالبية الباحثين في هذا المضمار يركزون على استجابة الفرد الفسيولوجية والنفسية للضغوط دون ربطها بالعوامل المسببة للضغط.

تشمل مصادر الضغوط المتعلقة ببيئة العمل أو المصادر التنظيمية كما يسميها بعض الباحثين الاختلاف المهني؛ وغموض الدور؛ وصراع الدو؛ وزيادة عبء الدور، والبعد النفسي للدور؛ وملائمة الدور؛ والمسؤولية عن الأفراد؛ والمستقبل الوظيفي؛ والافتقار إلى المشاركة في اتخاذ القرارات؛ واتخاذ القرارات؛ والمساندات الاجتماعية.

في حين تضم المجموعة الثانية المصادر الفردية لضغوط العمل التي تشتمل على نمط الشخصية؛ والقدرات؛ والحاجات؛ ومعدل التغير في حياة الفرد؛ والسمات الشخصية .

ولحداثة موضوع ضغوط العمل عن مجال المكتبات والمعلومات من الناحية النظرية والعملية، فالتعريف بمصادر ضغوط العمل في المكتبات تنبثق معه مشكلة تصنيفها ووضعها في أطر تبين أنواعها حسبما يدركها العاملون في المكتبات، لا سيما مع عدم وجود قاعدة يبنى عليها، لندرة وجود الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع- كما سبق القول- لذا فإن الأمر يقتضي الاستعانة بالتصانيف النظرية الأخرى التي وردت في الدراسات السابقة والتي

تناولت ضغوط أعمال في منظمات إدارية أخرى رأت الباحثة أنها ذات علاقة ببيئة المكتبات، وذلك لمحاولة رسم إطار خاص لمصادر ضغوط العمل لمهنة المكتبات، بجانب استطلاع ضغوط العمل الفعلية من نتائج المسح الميداني للدراسة الحالية التي أدلى بها العاملون في المكتبات الأكاديمية في مدينة الرياض. لاسيما بعد أن اتضح أنه لا يوجد تصنيف واحد متفق عليه بين الباحثين لمسببات ضغوط العمل.

وذلك إيماناً بأهمية أمين المكتبة بوصفه أحد الركائز المهمة في المنظومة المعلوماتية، ودوره الرئيس في تحقيق المؤسسات المعلوماتية قدراً أكبر من الكفاءة المطلوبة التي تقوم عليه في عملية البناء المعلوماتي، وتأثر مستوى أدائه وكفاءته هذه التي ينبغي الاهتمام بها بزيادة بضغوط العمل عليه. مما يتطلب معرفة مصادر ضغوط العمل التي تواجه العاملين في المكتبات، وتتفهم شخصياتهم وتتعرف إلى أهدافهم ودوافع سلوكهم.

ويوجد العديد من العوامل التي تسهم في حدوث الضغوط للعاملين في مجال المكتبات ومراكز المعلومات يمكن تصنيفها بشكل واسع إلى مجموعتين رئيستين تشمل إحداهما عوامل ومتغيرات لها علاقة ببيئة العمل، والأخرى متغيرات ذات علاقة بشخصيات العاملين بوصفهم أفراداً لهم خصائصهم

وخبراتهم الذاتية المستقلة .(BARON:1986,208) حيثُ ينشأ الضغط من محصلة تفاعل قوى تلك المتغيرات ومدى استجابة العاملين لها وإدراكهم لأهداف المؤسسة التي يعملون بها، وبالتالي يمكن القول إن العاملين في المكتبات ومراكز المعلومات قد يواجهون الضغوط التي يمكن تصنيفها إلى **فئتين رئيستين على النحو التالي:**

المصادر التنظيمية:

الاختلاف المهني:

الهدف العام من التأهيل الدراسي مهما كان نوعه هو إعطاء الدارس علماً وخبرة تأهيلية تمنحه الثقة عند العمل وترفع من أدائه، لذا ينخفض أداء الذين يعملون في تخصصات مغايرة لتخصصاتهم، ثم يبدأ هذا الوضع يقلقهم ويسبب لهم ضغوطاً نفسية ومهنية بشعورهم من عدم الرضا عن أنفسهم أو عدم رضا المسؤولين عن أدائهم.

إلا أن فوزية فائق تعتقد أن ضغوط الاختلاف المهني ترجع إلى الجهود الجسمية والعضلية والفكرية المبذولة عند أداء بعض الأعمال التي تؤدي إلى الشعور بالتعب وفقدان الرغبة بالعمل ، وانتظار أول فرصة لاستبدالها وذلك مثل مهنة موزع البريد أو عامل البناء أو أمين المكتبة أي أنها تحصر

الضغوط في الوظائف التي تتطلب تقديم خدمات مناسبة يستفيد منها الجمهور أو تتطلب اتخاذ قرارات إدارية وتخطيطية إستراتيجية.

ويرى عسكر من خلال دراسة أوردها أن هناك اختلافاً في مصادر الضغط لكل وظيفة، فالوظائف الإدارية مثلاً تعاني من مستوى عال من الضغوط بسبب الوقت والمقابلات الكثيرة وتحقيق معايير إنتاجية مناسبة، أما الوظائف التي يمكن أن توصف بأنها ذات مستوى ضغط منخفض فإن سبب الضغوط غالبًا ما يكون فيها مشكلات فنية مثل تعطل الآلة أو إحباط الدور مثل انخفاض المكانة الاجتماعية أو الإشراف غير الملائم.

وبتطبيق مصدر الاختلاف المهني على مجال المكتبات يتضح تواجد العديد من العناصر السابقة التي تتوافر في هذا المجال، حيث يلاحظ أن مجال العمل في المؤسسات المعلوماتية يضم العديد من العاملين الذين كان مجال دراستهم يختلف عن مجال عملهم وقد يكون ذلك لأسباب يتطلبها العمل أو بغير سبب مبرر، كما أن مجال العمل في المكتبة بيئة غنية تضم معظم التصانيف الوظيفية من مدراء، ومديري مكاتب، وعاملين فنيين، واختصاصيي خدمات مرجعية، وغيرهم من المطالبين بتقديم خدمات جيدة للرواد.

مما يتضح معه ضرورة دراسة هذه البيئة، مع توقع الحصول على مستويات

مختلفة من الضغوط نتيجة لتنوعها الوظيفي، وذلك بناء على ما توصل إليه الباحثون بشكل عام.

عبء الدور:

ويقصد به عبء العمل الذي يتضمن زيادةً أو انخفاضاً في الدور الذي يكلف به الموظف. وقد تكون الزيادة كمية كمطالبة الموظف بالقيام بمهام كثيرة لا يستطيع إنجازها في الوقت المحدد من قبل إدارته، أو عبئاً نوعياً كالتكليف بأداء مهام تتطلب قدرات جسمية ومهارات علمية عالية لا يملكها الموظف.

أما انخفاض عبء الدور فيقصد به أن الموظف لديه عمل قليل غير كاف لاستيعاب طاقاته وقدراته واهتماماته لأن لديه إمكانات أكبر من المهام والواجبات المكلف بها.

وتسبب كلتا الحالين شعوراً بعدم الارتياح والملل والرتابة والتضجر والانتقاد مولدة خلفها ضغوط عمل قد تتسبب بتدني المستوى الصحي للفرد، وانخفاض مستوى الأداء على الصعيد الوظيفي، وتكرار الوقوع في الأخطاء نتيجة لعدم إتاحة الفرصة للموظف لإظهار كفاءته لتعجيله في الإنجاز، وعدم أخذ فترات

راحة كافية لتجديد نشاطه، بجانب إسناد بعض الأعمال المعقدة إلى من لا تتوافر فيهم الكفاءة المطلوبة للإنجاز، أو اتخاذ قرارات حاسمة، أو لنقص العمل الذي لا يستثير حماس الأفراد ويؤدي بهم للشعور بعدم أهميتهم في المؤسسة.

كما يمثل وقت العمل أيضاً عبئاً إضافياً على بعض المهن التي تتطلب طبيعة العمل فيها العمل لساعات طويلة، أو تتطلب أداءً متواصلاً، أو عملاً ليلياً أو أثناء العطلات فهذه كلها تكون أسباباً لمصادر الضغوط أثناء العمل.

غموض الدور وتعدده:

يقصد بغموض الدور نقص المعلومات اللازمة للعاملين لأداء عمل محدد أو جهلهم بالمهام التي يفترض أن يقوموا بها أو حدود صلاحيتهم وسلطاتهم، أو قلة المعلومات عن النتائج المتوقع تحقيقها ذات العلاقة المباشرة بأهداف وسياسات المؤسسة التي يعملون بها.

مما يجعلهم غير قادرين على الاندماج في العمل، وبالتالي الشعور بالضغط خوفا من ارتكاب أخطاء تعرضهم للمساءلة. وتشير بعض الدراسات إلى أن حديثي التخرج الملتحقين بالعمل أكثر شعوراً بالضغوط المعنية، وأن تلك الضغوط تقل في الوظائف العليا نتيجة للخبرة المكتسبة.(DUA,1994)

لذلك فإن وجود توصيف وظيفي جيد وإطلاع الموظف عليه في بداية عمله يسهم إلى حد بعيد بوضوح الدور لأنه يجيب عن أسئلة العاملين واستفساراتهم.

ويرى BEEHR إضافة إلى ما سبق أن الضغط الناتج من غموض الدور ينشأ عندما يفتقد الموظف للتغذية المرتدة التي تبين نتائج أدائه وما يترتب عليها، أو عندما تتركز التغذية المرتدة على السلبيات والأخطاء دون الإشارة إلى الإيجابيات، وعموما فإن BEEHR يميل إلى إرجاع مصادر ضغوط العمل المرتبطة بغموض الدور إلى **أربعة أسباب رئيسة هي:**

نقص المعلومات الواردة من الرئيس للموظف عن الدور المطلوب منه للعمل.

تقديم معلومات غير دقيقة من الرئيس أو الزملاء للموظف.

عدم توضيح الرئيس للموظف الكيفية أو أسلوب الأداء التي يتم عن طريقها دوره المتوقع منه ليقوم بتنفيذه.

غموض النتائج المترتبة على الدور المتوقع من الموظف مما يؤدي إلى فشله في تحقيق أهداف الدور أو تجاوزها.

(BEEHR:1995,37-36).

صراع الدور:

يعنى به التعارض بين الواجبات والممارسات والمسؤوليات التي تصدر في وقت واحد من الرئيس المباشر للموظف، أو من تعدد التوجيهات عندما يكون الرؤساء المشرفون أكثر من شخص مما يشعره بعدم الاستقرار ويجعله يقع تحت ضغوط مستمرة تستلزم إعادة توفيقها للتخلص من الضغط. ويعطي هيجان عدة صور من صراع الدور في المنظمات تتكون من العناصر **الآتية:**

تعارض أولويات مطالب العمل: حيث إنه في كثير من الأحيان يجد بعض الموظفين أنفسهم وخاصة مديري الإدارة الوسطى في مأزق نتيجة لحاجتهم إلى إنجاز الأعمال التي تمليها عليهم أدوارهم اليومية والأعمال التي يكلفهم بها الرؤساء ويتوقعون لها الإنجاز الفوري، وكذلك فإن المديرين قد يجدون أنفسهم في موضع حرج وذلك نتيجة لتعارض مطالب الإدارة العليا مع مطالب الإدارة الإشرافية أو التنفيذية.

تعارض حاجات الفرد مع متطلبات المنظمة: وذلك عندما يكون الفرد ذا شخصية ناضجة ويسعى لتحقيق الذات والاستقلال في الوقت الذي ترى فيه المنظمة أنه ينبغي على الأفراد الاعتماد عليها من خلال التخصص الدقيق في العمل ووحدات التحكم والسيطرة، وتطبيق الصيغ والإجراءات الرسمية بدقة في

معاملاتها في الوقت الذي يفضل فيه الفرد إتباع صيغ غير رسمية في العمل.

تعارض مطالب الزملاء مع تعليمات المنظمة: وغالباً ما يحدث هذا الموقف بالنسبة للموظف الجديد الذي قد يجد نفسه حائراً بين الالتزام بتعليمات وتوجيهات الإدارة التي يعمل بها والتي تتطلب منه الالتزام الدقيق بمهامه ومسؤولياته الموضحة في الوصف الوظيفي لعمله، وبين تنفيذ رغبات الزملاء في تقديم المساعدة لقسم آخر التي ربما تعني الخروج عن مهامه وواجباته.

مثل هذه المشكلة تحدث على الدوام في بيئات العمل، حيث إن الموظفين القدامى غالباً ما يقومون بأداء كثير من الأعمال التي لا ينص عليها الوصف الوظيفي لأعمالهم ، إذ يعتبرونها نوعاً من المساعدة بين الأفراد في العمل في حين أن الموظف الجديد قد يشعر بالخوف والتردد في أداء هذه الأعمال لا سيما إذا كانت تتعارض مع توجيهات رئيسه المباشر.

تعارض قيم الفرد مع قيم المنظمة التي يعمل بها: وتتمثل القيم عادة في الأشياء التي تبين الصحيح من الخطأ، وتوجد المشكلة عند وجود تعارض بين قيم الفرد مع قيم المنظمة تحول دون انسجام الأفراد مع أهداف منظماتهم وعجز

المنظمات بالتالي عن تحقيق أهدافها التي تسعى إليها. وعلى سبيل المثال يجد الأشخاص الذين يعملون في البنوك أنه من الصعب عليهم القيام بواجباتهم في البنك في الوقت الذي لديهم قناعة تامة بأن العمل في البنك غير جائز بسبب أنه يقوم على المعاملات الربوية المحرمة شرعاً.

ويشير QUICK AND QUICK إلى أن صراع الدور يظهر في شكلين من الأشكال : أحدهما عندما يتابع عمل الموظف أكثر من مدير، كأن يكون مسئولا عنه مدير عام للمشروع يقيم عمله؛ ومدير تنفيذي آخر يوجهه ويتابع عمله، في حين يتوقع كل منهما منه أداء أو إجراء يناقض أحدهما الآخر. والشكل الآخر قد يكون حينما يشغل الفرد منصبين في وقت واحد، الأول بالأصالة والثاني بالنيابة ويريد كل منهما أن تعطى الأهمية والأولوية لأعماله (QUICK AND QUICK:1984,29).

عدم المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات خاصة التي تتعلق بأعمال يمارسونها يعد تجاهلاً للاحتياجات الطبيعية للعاملين بوصفهم أفراداً بحاجة إلى التقدير واحترام الذات وإثباتها، ويقود أيضاً إلى انخفاض الروح المعنوية للعاملين ، وتوحدهم ، وفقدان انتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها.

ويرى FURNHAM أن عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرارات يؤثر على علاقاتهم داخل العمل مع رؤسائهم وزملائهم حتى المراجعين مما يقلل من مستوى الاتصال بينهم.(FURNHAM:1997,328)

إلى جانب ما سبق مما يسببه عدم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، فإن المنطق ومصلحة العمل أيضاً يحتمان التعرف إلى مقترحات العاملين في القرارات التي سوف تنفذ، لأن في ذلك جانباً إيجابياً لتطوير العمل، فضلاً عن التأثير النفسي الذي ينعكس على أداء العمل لو قلصت فرص المشاركة في اتخاذ القرار.

تقييم الأداء الوظيفي:

ويقصد به مدى وجود نظام فاعل لتقييم أداء العاملين بالمنظمة، حيث إن عدم وجود معايير منطقية منضبطة يقتنع بها العاملون، من الممكن أن يكون مصدراً من مصادر ضغوط العمل إذا لم يتم وفق أسس سليمة تلبي حاجات الفرد والمنظمة في آن واحد.

ويؤدي ذلك كما تقول هنداوي إلى أن العاملين لن يؤدوا عملهم وفقاً لما تقتضي به واجباتهم الوظيفية لأنهم لن يحصلوا في النهاية على حقهم المناسب من التقدير المادي والأدبي، وسيسود اعتقاد أن الجميع سواسية وأن من يعمل

يتساوى مع من لا يعمل، مما يوجد حالة من الإحباط تجعل هؤلاء العاملين عرضة للعديد من الأمراض النفسية والجسدية .

النمو والتقدم المهني:

يؤدي النمو والتقدم المهني إلى تحقيق الذات ، وذلك بعد أن يشعر الفرد أنه تعلم قدرات جديدة تحقق أحلامه، ويدخل ضمن مفهوم النمو المهني الترقيات والحوافز.

حيث يتطلع كل موظف إلى الترقي في السلم الوظيفي لاكتساب خبرات جديدة تشبع طموحاته المادية والمعنوية وذلك لأن الأفراد لا يحتاجون فقط إلى أن يوظفوا مهاراتهم السابقة التي على أساسها تقلدوا وظائفهم الراهنة بل إنهم بحاجة إلى أن تتاح لهم الفرص لكي يطوروا مهاراتهم ويكونوا مهارات جديدة تؤهلهم إلى تحسين مكانتهم الوظيفية إلى جانب تحسين وضعهم المالي.

ورغم أهمية هذا العنصر بوصفه هدفاً رئيساً ينشده العاملون ويتطلبه التطور الوظيفي والمهني، إلا أنه قد يكون سبباً من أسباب ضغوط العمل السلبية خاصة عندما لا يكون لدى المؤسسة خطة للتطوير الوظيفي، أو تكون الفرص

محدودة جداً لتطوير العاملين، أو عندما يكون نظام الأجور والحوافز فيها أدنى من نظائرها في المؤسسات والمنظمات الأخرى ، مما يؤدي بهم إلى الملل من العمل وعدم الحماس في الإنجاز وضعف الولاء للمنظمة التي يعملون فيها، أو يجعلهم يبحثون عن عمل آخر يحققون فيه ذاتهم ويكفل لهم مقابلاً مناسباً لما يقدمونه من جهد وخدمات.

كما يدخل في التطور المهني فرص الترقية والتقدم والنمو الوظيفي، حيث إن إحساس الفرد بأن فرصة ترقيته في مجال عمله ضعيفة أو تحكمها معايير أخرى غير كفاءة الأداء، يعد أحد المصادر المهمة لضغط العمل لتعارض وضعه مع طموحاته، ومحاولته تأكيد مستقبلة المهني ورغم ما قد يعترض الفرد من ضغط بسبب عدم حصوله على الترقية في عمله في الوقت المناسب، إلا أن هذا الشعور أيضًا يستمر عندما يترقى لعمل يفوق قدراته الشخصية وطاقاته .**بيئة العمل المادية:**

ويقصد بها الظروف المادية للعمل وما تحتويه من عوامل مادية مثل طريقة تصميم المكتب ومستوى الإضاءة، ودرجة الحرارة، والخدمات المساندة، ووسائل الصحة والسلامة من احتمال التعرض لأية مخاطر أو أمراض مهنية، وغيرها من العوامل التي يكون تأثيرها مباشراً على العاملين ومستوى أدائهم وحبهم

لعملهم أو النفور منه. فإذا كان جو العمل غير مناسب فإنه يؤدي إلى النفور منه، ويتولد لدى العاملين فيه ضغوط بمستويات مختلفة تزيد وتنخفض بحسب نوع العمل وطبيعته، ولكنها تؤدي في النهاية إلى قلة الإنتاج أو كفاءته أو الاثنين معاً.

ويحصر الهويش مصادر ضغوط العمل المرتبطة بظروف العمل الطبيعية في أربعة عناصر هي **على النحو الآتي**:

ارتفاع درجة الحرارة أو انخفاضها عن الحد المعقول في مكان العمل.

الضوضاء الشديدة وخاصة الأصوات العالية

الإضاءة المتوهجة بمختلف أنواعها والأشعة تحت الحمراء أو فوق البنفسجية.

ظروف العمل القاسية كما في الصناعات الثقيلة كالحديد والصلب على سبيل المثال .

وخلصت دراسة علمية ألمانية أجراها باحثون مختصون من معهد روبرت كوخ العلمي على أكثر من ١٧٠٠ شخص إلى أن الضجيج والإجهاد يؤدي إلى مرض ضغط الدم المرتفع الذي يعد من أخطر أمراض العصر، كما وجدت

الدراسة أن سكان الأحياء الهادئة والبعيدة عن الضجيج هم أقل عرضة للإصابة بمرض ضغط الدم المرتفع، والعكس صحيح حيث إن الإصابات بين سكان المناطق المزدحمة أكثر شيوعاً وانتشاراً بين السكان. كما ربطت الدراسة بين الضجيج والإصابة بأمراض أخرى منها أمراض الدورة الدموية والقلب والأمراض النفسية (Middle East News & Arab Headlines From A Local Perspective | Al Bawaba).

كما أن ارتفاع درجة الحرارة في مكان العمل يتعدى التأثير النفسي للفرد إلى التأثير الجسماني، فعندما ترتفع درجة الحرارة في مكان العمل إلى حد يتعدى قدرة الجسم البشري على التكيف، ينتج عنها اضطراب في جهاز التنظيم الحراري لجسم الإنسان، وباستمرار فترة التعرض لدرجة الحرارة وفقدان الجسم لكميات كبيرة من السوائل عن طريق الإفرازات يفقد معها الأملاح وانخفاض كمية المعادن المهمة التي تسبب تغييرات في الحساسية الكهربائية للعضلات تؤدي إلى التقلص الحراري الذي يصيب الفرد دون سابق إنذار وتصاحبه آلامٌ مبرحة في عضلات الجسم.

كما أن الأمر قد يتطور بسبب ارتفاع درجة الحرارة إلى الإجهاد الحراري الذي تكون نتيجته عدم قدرة الجسم على التخلص من الحرارة الزائدة عن طريق إفراز العرق، مما يحدث خللاً خطيراً في تدفق الدم بسبب تجمع الدم في الأوعية الواقعة تحت الجلد مباشرة، وإن كانت هذه الحالة أقل خطورة من ضربة الشمس التي تعد من أخطر الحالات المتعلقة بالحر، إلا أنها يمكن أن تؤدي لها، والجدير بالذكر أن ضربة الشمس قد تحدث حتى لو لم تكن الشمس السبب الرئيس لها ، وذلك في العمل في أوقات ترتفع فيها درجة الحرارة وترتفع معها الرطوبة مع انخفاض سرعة الرياح مما يفقد المصاب الوعي، وتصل نسبة الوفيات بها إلى ٥٠% إذا لم يتلق المصاب العلاج المناسب؛**(مبادئ الإسعافات الأولية** وينبه QUICK AND QUICKإلى قضية مهمة وهي أن الأفراد يختلفون في درجة تحملهم للحرارة بحسب البيئات التي يعيشون فيها واستجابتهم الفسيولوجية والنفسية لمستويات الحرارة المختلفة، فبعض الأفراد لديهم القدرة على التكيف أكثر مع البيئات الحارة، في حين أن البعض الآخر يكون تكيفهم أكثر مع البيئات الباردة (QUICK AND QUICK:1984,32.)

أما ارتفاع مستوى الضوضاء والضجيج في مكان العمل فيصيب العاملين بأمراض السمع والجهاز العصبي عند التعرض لها لفترة طويلة، مما قد يؤدي إلى العديد من الآثار السلبية منها الصمم أو ضعف السمع بشكل ملحوظ؛ والتوتر العصبي وحدة المزاج؛ بجانب عدم التركيز الذهني.

لذا ينبغي التنبه لهذه القضية لا سيما أن المكتبات الأكاديمية ترتفع فيها كثافة عدد الرواد، بجانب كون مبانيها مغلقة وذات مساحة محدودة نسبياً مقارنة بعدد روادها.

الاتصالات:

يقصد بالاتصال السلوك الذي يتعلق بأسلوب نقل المعلومات بين أفراد المنظمة، والتي غالباً ما ينظر لها بوصفها مهارة ينبغي توافرها في جميع المديرين. ويعتقد فائق أن أسلوب الاتصالات بين الأفراد داخل المنظمة غالباً ما يؤدي إلى مستقبل مرتفع من الضغط، يتولد بشكل كبير إذا كان الأفراد يعملون تحت تنظيم عامودي وبيروقراطي، بعكس نظرائهم الذين يشعرون بضغط أقل أثناء العمل لأنهم يعملون في ظل تنظيم ذي هيكل مسطح وأقل بيروقراطية وأياً كان أسلوب تنظيم العمل بين الإدارة والعاملين فإن هيجان يرى

أن الاتصال الواضح المبني على الثقة المتبادلة بين الطرفين يشكل عاملاً مهماً من تخفيف حدة الضغوط في بيئات العمل، لما يترتب عليه من زيادة لكفاءة الاتصال في المؤسسة، وإيجاد جو تعاوني يوثق بين علاقة الأفراد بمرؤوسيهم وزملائهم في العمل .

ويرى محمد أن أية منظمة عمل هي عبارة عن نظام اجتماعي تقني بالغ التعقيد، يقوم على التفاعل بين أفرادها والجماعات ذات العلاقة، سواء كانت هذه الاتصالات رسمية أو غير رسمية، فمن الطبيعي أن ينشأ عن هذا التفاعل العديد من مسببات الضغوط لوجود شخصيات عدائية ومشاغبة في العمل، أو ارتفاع الكثافة الاجتماعية وافتقاد الخصوصية في العمل، أو تفشي الصراعات، أو الفتور في المساندة الاجتماعية .

المساندة الاجتماعية:

يقصد بها العلاقات التي يتمتع بها الفرد في محيط بيئته التي من شأنها تنشيط استجابته نحو مثيرات ضغوط العمل أو تخفيفها.(BEEHR:1995)

فالإنسان عادة لا يستطيع أن يبدع إلا بعد إشباع حاجاته الخاصة للحب والنماء، ويدعمها الانتماء إلى العائلة وتكوين أصدقاء وهي ما تسمى بالحاجات الفسيولوجية حتى إن البعض قد يتخذ سلوكاً مخالفاً لاتجاهاته

الأصلية من أجل إرضاء أصدقائه والمحافظة على انتمائه لهم. ولم يغفل الدين الإسلامي هذا الضعف الإنساني وحذر من مغبة الانتماء لبعض الفئات ذات السلوك المنحرف

المصادر الشخصية لضغط العمل:

ويقصد بالمصادر الشخصية لضغوط العمل تلك العوامل أو المتغيرات المتعلقة بالفرد التي أدت إلى تكوين شخصيته كالوراثة، والبيئة التي عاش فيها وتربى، إضافة إلى التركيبة الذاتية الخاصة لكل فرد التي تتكون من طبيعة الأحداث التي يتعرض لها وأثرت في بناء شخصيته، هذا إلى جانب وعي الفرد بذاته وفهمه لها، واستيعابه لردود أفعاله تجاه المؤثرات التي يتعرض لها في حياته، سواء كان ذلك في نطاق العمل أم خارجه. كل ذلك يشكل مصدراً قوياً من مصادر ضغوط العمل، لأن من المتعارف عليه أن الآثار التي تتركها العوامل الوراثية والبيئية على سلوك الفرد كثيراً ما ينقلها معه إلى بيئة العمل، وتسهم في حدوث ضغوط عمل لديه، وتؤثر كذلك على أدائه للعمل سلباً أو إيجاباً. ومن أبرز العوامل التي تتعلق بالمصادر الشخصية العناصر **التالية**:

نمط الشخصية:

أدت الدراسات التي قام بها الدكتور رأي روزنمان المدير المساعد لمركز أمراض القلب في المركز الطبي لمستشفى سان فرانسيسكو في الستينات الميلادية – إلى أنه يوجد فصائل للشخصية كما يوجد فصائل للدم، تدعى بأنماط سلوك الشخصية ، **وتم تصنيفها إلى نمطين هما**:

(نمط الشخصية أ، ونمط الشخصية ب) وأن لهذه الفصائل من الأنماط السلوكية علاقة مباشرة بأمراض القلب، والأوعية الدموية من ضغط الدم وزيادة نسبة الكولسترول.

ويتميز صاحب نمط الشخصية (أ): بخاصية الإقدام - والتنافس- والمثابرة - والنشاط الزائد- وكثرة الحركة- والإقبال على العمل. ولكنه يتحدث بانفعال ويستعجل الآخرين لتنفيذ ما يقوله، كما أنه يكافح لإنجاز أكبر عدد من المهام في أقل وقت، وهو غير صبور ويكره الانتظار، وفي صراع دائم مع الأفراد والأحداث، ويحب أن يكون مشغولاً دائماً ، ويكره أن يكون لديه وقت فراغ. لذا فإن صحته ضعيفة ومعرضة أكثر من غيره للإصابة بمرض القلب وتصلب الشرايين والدورة الدموية، نتيجة لتأثره بضغوط العمل واستجابته لها بقدر كبير.

أما صاحب نمط الشخصية(ب): فهو شخص هادئ الطباع – ومسترخي الأعصاب- ويتميز بحساسية الطباع - والتفوق العلمي. لذا يقل تعرضه لأمراض القلب والدورة الدموية. والجدير بالذكر أن الدراسات التي تلت تلك الدراسة خرجت بنتائج قسمت نمط الشخصية (أ -ِA)**إلى فئتين:**

الفئة الأولى: هي الشخص الذي يرى نفسه محور الكون فيستخدم عبارة أنا أفعل- أنا أهتم- أنا أعتقد، وغيرها من العبارات التي تدل على أنه يرى نفسه محور كل شيء، وهذه الفئة هي التي تتعرض لأمراض القلب ونوبة القلب.

أما الفئة الأخرى: التي لا تتحدث كثيراً عن نفسها ولا تركز على ذاتها فإنها أقل تعرضاً لأمراض القلب وتتساوى مع نمط الشخصية(بB)

حيثُ يتفاوت الأفراد من فرد لآخر حسب قدرتهم على السيطرة الداخلية والخارجية لديهم، فالذين يشعرون بدرجة عالية من التحكم الداخلي يعتقدون أن باستطاعتهم التحكم بكثير مما يحدث لهم، بينما الذين يشعرون بدرجة عالية من التحكم الخارجي يعتقدون أن ما يحدث في حياتهم يكون بسبب عوامل خارجة عن إرادتهم. وذلك حسب نظرة الفرد لشخصيته ولذاته (KAHN AND COOPER:1993,67).

الجنس:

يعد عامل الجنس من ذكور وإناث من الخصائص الشخصية المؤثرة في دراسة ضغوط العمل، لاسيما مع زيادة معدلات دخول الإناث في سوق العمل، والتي يختلف موقعها الاجتماعي والوظيفي عن الرجل من تداخل مسؤولياتها بين العمل والمنزل، والعزلة الاجتماعية التي يفرضها عليها مجتمعها، ومحدودية الدور الوظيفي الذي يسمح لها به، ناهيك عن التفرقة في التعامل كونها امرأة عند الترقية أو اختيارها لمناصب عليا.(MCGRATH, et al:1990)

التوافق بين قدرات الفرد وحاجات العمل:

تتحد مواقف الأفراد وسلوكياتهم بناء على مقدار ما يتمتعون به من قدرات شخصية واحتياجات وظيفية، لذا يعد عدم التوافق بين قدرات الفرد وحاجات العمل من العوامل المؤدية لضغوط العمل. ويرى عسكر أن الموظف الذي يملك مهارات عالية لن يعاني من الضغوط الحادة لقدرته على مواجهة متطلبات الإنتاج والتصدي للمشكلات الطارئة لذا يعدُّ التعليم والخبرة من الخصائص الشخصية التي تؤثر في ضغوط العمل ومستوياتها لدى العاملين.

لأن المعرفة والخبرة السابقة تمكنهم من التعامل مع الضغوط وتساعدهم على فهم الضغوط الجديدة وإدراكها ومعالجتها .

الحالة النفسية والبدنية:

تؤثر الحالة النفسية والبدنية للأفراد على مقدار استجابتهم لمثيرات ضغوط العمل التي يتعرضون لها في داخل بيئة العمل أو خارجها ، وذلك تبعاً لاستجاباتهم النفسية والسلوكية والعاطفية، وحسب الفروق الفردية التي خلقهم الله بها .(BEEHR:1995) كما يربط كثير من الباحثين بين الأمراض النفسية والبدنية، ويرون أنها منشأ كثير من الأمراض الجسمية التي تعود إلى اضطرابات نفسية .(GIRDANO:1990,35) والاضطرابات النفسية التي تصيب الأفراد نتيجة لضغوط العمل كثيرة ومتنوعة منها القلق والإحباط والاحتراق الداخلي وتوهم المرض، وقد تؤدي

هذه الحالات أو إحداها بالفرد إلى الشعور بعدم الأمان وزيادة الحساسية والتوتر والمبالغة بردود الأفعال السلوكية.(COLEMAN:1988,48)

ويؤكد هيجان أن أي نوع من التوتر لا بد أن يصاحبه نوع من التغيرات البدنية الظاهرة والتغيرات الفسيولوجية الداخلية، أي عندما يمر الفرد بحالة من الضغط فإنه من الممكن أن يتلمس آثار هذه الحالة على ما يجري في جسمه من زيادة ضربات القلب؛ وزيادة ارتفاع ضغط الدم؛ وزيادة معدل التنفس؛ وتصبب العرق؛ وجفاف الحلق، وتتطور تلك الآثار الناجمة عن ضغط العمل ببطء

محدثة نتائج فسيولوجية واضطرابات نفسية وسلوكية.يتضح من تصنيف مصادر ضغوط العمل السابق صعوبة تصنيفها أو حصرها في عوامل محددة وثابتة لتشعب أصلها، وتأثرها باختلاف بيئة العمل واختلاف طبيعة الفرد بوصفه كائناً بشرياً يصعب التنبؤ بسلوكه والسيطرة عليه، لذا لم تتفق الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع على أنموذج واحد محدد لتصنيف مصادر الضغوط. وتعد هذه القضية من أكثر الإشكاليات التي تصادف الباحثين الراغبين في البحث في هذا المجال، ويزيد هذا المجال تعقيدًا في بحث الدراسة الراهنة ندرة الدراسات السابقة الناضجة أو المتكاملة التي وضعت تصنيفاً لمصادر ضغوط العمل في مجال المكتبات والمعلومات التي يمكن الركون إليها بوصفها إطاراً عاماً لمصادر ضغوط العمل للممتهنين في هذا المجال. ذلك عدا دراسة واحدة قديمة صنفت ضغوط العمل إلى اثني عشر مصدراًَ يندرج تحت كل منها عدد من المتغيرات التي يشكل كل منها جانباً من جوانب ضغوط العمل للعاملين في مجال المكتبات ومراكز المعلومات، ويمكن التعرف إليها من خلال الجدول **التالي**:

الجدول رقم(١)

أنموذج مصادر ضغوط العمل في المكتبات لدىBUNGE

المستفيدون من المكتبة:	٢ـعبء العمل في المكتبة:
الأسئلة وقت الانشغال المستفيدون الذين يتكلون على أمين المكتبة ولا يساعدون أنفسهم. المستفيدون ذوو المشاكل. الأطفال في ساعة الحكاية.	العمل أكثر من الطاقة. عدم كفاءة الموظف. ـالأعمال المستعجلة. ـتأخير العمل.
الإشراف والإدارة: عدم معرفة المشرف. الإشراف غير الثابت المسؤولية بدون صلاحيات. عدم الأخذ برأي العاملين من ذوي الخبرة.	٤ـ برنامج العمل اليومي: الأعمال الكثيرة غير المتجانسة. البيانات الكثيرة التي تحتاج إلى إدخال. الأسئلة الصعبة التي لا يمكن توقع إجاباتها. تجزيء الأعمال. عدم القدرة على ترتيب

	الأولويات، لاستحداث أعمال العاجلة.

٥- التغذية المرتدة الإيجابية:	٦-زملاء العمل:
عدم الإشادة بالعمل الجيد. عدم الحصول على معلومات راجعة إيجابية، فقط تسلم الشكاوى. عدم النظر إلي كمحترف. عدم إدراك المستفيدين لأهمية المهنة. المرتب المنخفض.	عدم وجود روح الجماعة والتعاون. الموظفون غير الملتزمين بالعمل. الأعمال الكيدية من بعض الموظفين.
٧-الحاجة إلى التدريب وزيادة المعلومات: الحاجة إلى دورات لتذكر معلومات سابقة. عدم وجود معلومات لأداء العمل بكفاءة. قلة خبرة المدربين، وقدرتهم على الإجابة عن جميع	8-الملل من روتين العمل: تنازع الاحتياجات بين العمل والحياة. عدم القدرة على تخمين ردود أفعال الآخرين. عدم القدرة على ضبط العمل المكلف به.

الاستفسارات. ضعف الاتصال مع الإدارة.	ضرورة إظهار البشاشة والمودة في كل وقت.
٩- التقنيات والأجهزة المستخدمة: الأعطال التقنية الأعطال في ذروة العمل المتأخر. الاستجابة البطيئة من النظام.	10- البيئة المادية: الجو العام لتنظيم المكتبة. عدم وجود الخصوصية. بيئة العمل المزدحمة.

11- طبيعة العمل:	12- التغيير:
عمل روتيني وممل. عمل خال من التحدي الذهني. كثرة الإحصاءات والتقارير المطلوبة.	التغيير المستمر. تغيير السياسات وطريقة العمل باستمرار. تغيير خطة العمل في منتصف المشروع.

(BUNGE:1987**)**

وانطلاقاً من الوضع السابق الذي تم توضيحه من عدم وجود دراسة تبنت تصميم أنموذج شامل لمصادر ضغوط العمل للمتخصصين في مجال المكتبات والمعلومات، ولاختلاف النماذج العامة الأخرى في أصولها. فقد اعتمدت الدراسة الراهنة على إطار خاص بها، يركز على مصادر ضغوط العمل المتعلقة بطبيعة عمل المكتبات وبيئتها التنظيمية، لإمكانية تحكم المسئولين في المؤسسات المعلوماتية من مكتبات ومراكز معلومات بها وإحداث تغييرات جوهرية فيها إذا ما توافرت الشروط والرغبة لدى السلطات التنفيذية في تنظيمات العمل. ذلك إلى جانب العوامل الفردية المتعلقة بالعاملين.

وبتطبيق التقسيم السابق من مصادر ضغوط العمل على بيئة المكتبة يمكن القول إنّ مصادر ضغوط العمل فيها تصنف إلى مصادر بيئية خارجية وداخلية، ويتكون الداخلي منها من الآتي:

الجانب التنظيمي الذي يشمل مجموع اللوائح والأنظمة التي تنظم إدارة المكتبة لسير العمل.

الجانب التقني والبيئة المادية بشكل عام الذي يشمل مختلف التجهيزات من معدات وآلاتٍ وأجهزة، وتجهيزات مكتبية ضرورية من مكاتب وإضاءة وتكييف...، تساعد على تسهيل أداء العمل في المكتبة وتوظيف إمكاناتها في الخدمة المكتبية.

الجانب الإنساني الذي يضم إدارة المكتبة ورؤساء أقسامها ومخططي برامجها وخبراء المعلومات والمستفيدين.

العلاقات الشخصية بين أعضاء المكتبة من عاملين ومستفيدين، وبقدر ما تكون هذه العلاقات طيبة وحميمة وواعية بقدر ما تفضي إلى تحسين أداء المكتبة ومستوى خدماتها.

الجانب الأخلاقي الذي يتصل بالقيم والمبادئ التي تسود بين العاملين في المكتبة وبين المستفيدين، فبث التعاون بينهم يدعم روح الفريق ويقوي التكامل والتضافر في الجهود لتلبية الاحتياجات ورفع مستوى الأداء .

أما البيئة الخارجية للمكتبة فتتكون أيضاً من مجموعة متنوعة من العوامل التي تختلف حسب الأفراد العاملين في المكتبة وبيئاتهم الاجتماعية التي انعكست على شخصياتهم، ويضاف إليها تأثير الفروق الفردية للعاملين من عمر، وجنس، وخبرة، وتعليم. التي يمكن أن تحدث تغييرات في مستوى الإحساس بالضغوط لدى كل منهم.

الآثار الناتجة عن ضغوط العمل:

الأشخاص الذين يتعرضون لضغوط عمل شديدة عرضة لكثير من النتائج السلبية التي تتركها تلك الضغوط، عندما لا يستطيعون تحمل تلك الضغوط العالية أو التعامل معها بطريقة إيجابية وإن تباينت الاستجابة من فرد لآخر.

وذلك لأنّ أي نوع من التوتر أو الانفعال لا بد أن يصحبه نوع من التغيرات البدنية الظاهرة والتغيرات الفسيولوجية الداخلية، هذه التغيرات يتم التحكم فيها من خلال الجهاز العصبي الذي ينظم الجسم من خلال السيطرة على أجهزة الجسم الأخرى بروابط عصبية خاصة تنقل له المثيرات المختلفة الداخلية

والخارجية ويستجيب لها بشكل تعليمات توجه إلى أعضاء الجسم، تؤدي إلى تكييف نشاط الجسم ومواءمته لوظائفه المختلفة للحياة بانتظام وتكامل، وبالتالي يستطيع الجسم أن يتفاعل مع بيئته الداخلية والخارجية. لذا فإننا عندما نمر بحالة من الضغط والتوتر فإنه يمكن ملاحظة التغيرات التي تحدث في أجسامنا من الشعور بزيادة ضربات القلب، أو ارتفاع ضغط الدم، أو زيادة معدل التنفس، أو تصبب العرق وجفاف الحلق، استجابة لتلك الضغوط التي نتعرض لها، ونتيجة لاستثارة العضو العصبية، والهرمونية للغدد الصماء والاتصال الداخلي للجهاز العصبي وجهاز المناعة.

وتلك الآثار هي سبب الاهتمام بضغوط العمل من قبل المنظمات، لاسيما إذا كانت ذات أوجه سلبية تؤثر على سلوك العاملين داخل المؤسسات، وتكلف خسائر مالية طائلة تحسب على المؤسسات من ضياع ساعات العمل وأيامه، إضافة إلى الجهد الذي ينفق في معالجة الأمراض الناجمة عنه ومن أهم الآثار التي يحدثها ضغط العمل على الفرد آثار سلوكية، وصحية، وتنظيمية .

التأثيرات الصحية: كثيرة هي الدراسات التي تربط بين ضغوط العمل والمشكلات الصحية والنفسية التي تؤكد على أن الضغوط تؤدي إلى تضخم عضلة القلب وبالتالي إلى أمراض القلب والشرايين. كما قام الدكتور بارفوت

وهو باحث في جامعة نورث كارولينا الأمريكية بدراسة متابعة استمرت ٢٥ عامًا اتضح له من خلالها أن الأفراد الذين تحصلوا على مراتب عالية من الغضب من اختبار عادي للشخصية معرضون بنحو خمس مرات إلى الموت بسبب الإصابة بنوبة قلبية أكثر من نظرائهم الذين هم أقل غضباً.

كما ذكرت إحدى الدراسات أنه على المدى الطويل فإن استمرار تعرض الفرد لضغوط العمل يمكن أن يؤدي إلى أمراض القرحة، والتهاب المفاصل، وتلف الكبد، وسرطان الرئة، ومختلف أمراض القلب، كما أن البعض حاول أن يثبت وجود علاقة بين ضغوط العمل والأمراض العقلية. والعديد من الأمراض لأن الضغوط تضعف جهاز المناعة لدى الإنسان، وتقلل من قدرته على مقاومة الأمراض. والتعب بدون جهد يذكر، وارتفاع الحرارة أو انخفاضها.

أما فيما يتعلق بالمشكلات النفسية التي تسببها الضغوط فهي على سبيل المثال : الاكتئاب، والقلق، والإحباط، والملل، والتوتر العصبي (Middle East News & Arab Headlines From A Local Perspective | Al Bawaba) .

التأثيرات السلوكية :عندما تتجاوز الضغوط مستوياتها العادية تترجم إلى العديد من ردود الأفعال السلوكية التي يتخذها الفرد ضد نفسه أو المؤسسة التي يعمل بها والتي تتمثل في الغياب غير المبرر عن العمل، والنزعة العدوانية، والتخريب ، والإرهاق، والإفراط في الأكل، أو اللجوء إلى التدخين أو الإدمان. بوصفها نمطاً من أنماط ردود الأفعال السلوكية تجاه ضغوط العمل.

التأثيرات التنظيمية :يتضح مما سبق أن ثمة علاقة وثيقة بين ضغوط العمل والآثار الصحية والسلوكية التي قد تطرأ على الفرد بسببها، والمتضرر من هذه الآثار ليس الفرد فقط بل تمتد بدورها لتشمل المنظمة التي يوجد بها الفرد، حيث ينبثق من تفاعل الجانب الصحي والسلوكي لأفرادها الذين يمثلون حجر الزاوية في أية مؤسسة العديد من المخرجات التي تؤثر على القيم التنظيمية وإستراتيجيتها التنفيذية التي تتحكم في مسيرتها.

فإذا لم تعر المؤسسات ضغوط العمل الاهتمام الكافي فسوف يكلفها ذلك بالتأكيد كثيراً من الخسائر التي **تنتج بسبب الآتي:**

قلة الاستفادة من الخبرات والقدرات المتوافرة في العمل بشكل جيد.

ضعف مبادرة العاملين وابتكارهم لأساليب حديثة تساعد في تحسين العمل وأدائه بشكل أفضل.

إعاقة قدرات العاملين على التصرف المستقل في إنجاز الأعمال؛ والقدرة على تحمل مهام المسؤوليات خاصة ما يحتاج منها إلى قرارات.

تبديد وقت العمل وعدم استثماره في إنجاز الأعمال بالسرعة والدقة المطلوبتين لعدم انتظام العاملين بالدوام الرسمي، وقلة تركيزهم.

هدر الإمكانات المادية المتاحة وعدم الاستفادة منها بشكل جيد في تنفيذ المهام الموكلة للعاملين.

تعقد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الزملاء فيما بينهم أو بين العاملين والمستفيدين من الأعمال التي تقدم خدمات مباشرة للجمهور.

الجدير بالذكر أن من الممكن أيضاً أن يكون لضغوط العمل المنخفضة آثار سلبية على المؤسسة توازي آثار ارتفاع الضغوط فيها، حيث تؤدي الضغوط المنخفضة إلى انعدام النشاط لدى العاملين والدافعية المحركة لإشباع حاجاتهم وتحسين مستوى أدائهم، لوجود مستويات ضغوط معينة تعمل بوصفها مثيرات للأداء الجيد.

علاقة ضغوط العمل بالأداء الوظيفي:

يفترض أن يؤدي التوافق بين قدر العمل الذي يمارسه الفرد وإمكاناته الخاصة

إلى ارتفاع الأداء والشعور بالرضا، في حين إن عدم التوازن بين تلك الأطراف يؤدي إلى زيادة حدة الضغوط على الموظف بوصفه فرداً، وإلى تدني عامل الرضا لديه .(Furnham:1981,56) لوجود علاقة بين الضغوط ومستوى أداء العاملين حيث يدل وجود مستوى أداء منخفض على وجود حالات من الضغوط بمستويات عالية بسبب محدودية القدرة والتأهيل والمهارة، وبالعكس إذا كان مستوى الضغوط منخفضاً فإنه يدل على زيادة أداء العاملين بشكل طبيعي، هذا مع الأخذ في الاعتبار أن تلك العلاقة العكسية ستكون متذبذبة بناء على اختلاف شخصيات العاملين واستجابتهم للعوامل المؤثرة .

وهذا بطبيعة الحال سيؤثر على التكلفة الإنتاجية في المؤسسات المعلوماتية. حيث تؤكد بعض الدراسات العلمية على وجود علاقة تناسب طردية بين مستوى الضغوط المهنية السلبية والتكلفة الناتجة عنها، تتمثل في شكل حرف U لأن العلاقة الرابطة بينهم علاقة منحية تزداد مع الضغوط السالبة مؤدية إلى زيادة التكاليف الإنتاجية .

لضعف الولاء الوظيفي للعاملين الذي يتسبب في قلة الدافعية للعمل وتحين الفرص للتغيب عنه، وتأخر إنجاز الأعمال، وعدم الحرص على إنجازها على الوجه المطلوب، وقلة الحرص على تطوير الذات والمهنة، واختفاء العلاقات الإنسانية مع الزملاء والمستفيدين، وعدم المرونة في التعامل معهم.

أو بسبب التأثيرات الجسمية التي أوجدتها ضغوط العمل كأمراض القلب، واضطرابات الهضم والقرحة، والروماتيزم وغيرها؛ أو النفسية كالشعور بالاكتئاب، والقلق، وعدم الاستقرار، واضطرابات الشخصية، والإحباط، والكآبة، والشك بالقدرات الذاتية، وأهمية الدور الذي يقدمونه، والشعور بالاضطهاد.

ويفسر ذلك الدراسات الوجدانية التي تعتقد أن الضغوط تفرض على الفرد أن يكون متجهاً بحواسه وطاقته النفسية والعقلية إلى مصادر الضغوط وإلى التكيف معها، مما يجعل من الصعب عليه أن يؤدي عمله بانتباه عال لإيجادها نوعاً من المضايقة والإحباط الذي يؤثر سلبياً على الحالة المزاجية والدافعية للعمل وعليه ينخفض مستوى الأداء .

وفي الاتجاه المعاكس أشارت نتائج بعض الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين الأداء وضغوط العمل، فعندما يكون مستوى ضغط العمل منخفضاً جداً أو منعدماً فإن العاملين أيضاً يقل مستوى أدائهم، وذلك لانعدام النشاط أو الدافعية له. أما في مستويات الضغوط المتوسطة فإن العاملين يستحثون لتحسين مستوى أدائهم، لأنه في حقيقة الأمر يوجد مستويات ضغط معينة يمكن أن تعمل بوصفها مثيراً للأداء، لذا عندما ترتفع مستويات ضغط العمل إلى أقصى الدرجات فإن الأداء ينخفض مرة أخرى بصورة ملحوظة نتيجة لتكريس الفرد

قدراً من جهده وطاقته لتخفيف الضغط الواقع عليه بدلاً من توجيه جهده نحو الأداء، وعندما يستمر الضغط على المستوى العالي لفترة طويلة يشعر الفرد بضرورة التغيير قبل أن يصيبه الانهيار، وتظهر في هذه المرحلة أعراض متعددة من أهمها العدوانية والتخريب أو ترك العمل والغياب.

في حين تؤكد دراسات باحثين آخرين عدم وجود أية علاقة بين الضغوط والأداء الوظيفي. وأصحاب هذا الاتجاه يزعمون أن الأفراد قد أبرموا عقداً نفسياً بينهم وبين المنظمات التي يعملون بها ، وبمقتضى هذا العقد فعليهم أن يقدموا جهودهم ويؤدوا العمل بكفاءة، وذلك في مقابل ما يحصلون عليه من أجر ومميزات، حيث يمثل هذا العقد نوعاً من الوعي لدى الأفراد يجعلهم لا يتأثرون بالضغوط الملقاة على عاتقهم، ولا يتجاوبون معها أثناء أدائهم للعمل، لأن التهيئة النفسية السالفة أوجدت لديهم القدرة على الفصل التام بين العمل وحياتهم الخاصة، فهم يتوجهون للعمل لإتمام شروط العقد .

يكتشف من العرض السابق أن الدراسات التخصصية التي تناولت علاقة ضغوط العمل بالأداء ما زالت غير مستقرة، ولا يمكن الركون إليها لعدم اتفاق نتائجها. ولتفسير هذا الخلاف يمكن القول إن مستوى الأداء الأمثل يتحدد من

مستوى الضغط ونوعه، ويحكم علاقتها بالأداء انخفاض عبء العمل أو زيادته، حيث يلاحظ أن مستوى الضغط المنخفض على الفرد يؤدي إلى المحافظة على نمط محدد من الأداء، لأنه لا يشعر بالمعاناة أو التوتر أو الإجهاد عند تأدية المهام والواجبات. والعكس صحيح حيث يحفز الفرد وينشط عندما يواجه زيادة في ضغوط العمل ترفع مستوى أدائه وقد تساعده على خلق أساليب ونشاطات مبتكرة لمحاولة حل مشكلة صعبة يواجهها. ولكن في المقابل إذا كانت مستويات الضغوط التي يواجهها الفرد عالية جداً فإن التأثيرات السلبية تبدأ بالظهور كالشعور بالإجهاد – أو عدم الرضا – أو ترك العمل – أو الغياب غير المبرر، ويظهر كذلك بعض السلوك العدواني مثل التخريب والاعتداء وما شابه ذلك.

ويرى فائق في هذا المجال علاقة ضغوط العمل بالأداء علاقة متذبذبة يحكمها شدة وقوة ونوعية الضغوط، وطبيعة استجابة الأفراد وتأثره بها.

فإذا كان مستوى الضغط يتراوح ما بين العالي والمنخفض فإن تأثيره على الأداء سوف يكون بشكل عادي ومتوسط حسب طبيعة الفرد في الاستجابة للمؤثر أو المنبه.

وإن كان من الطبيعي أن يتأثر أداء الفرد بالضغوط فإذا كان مستوى الأداء منخفضاً يعني هذا وجود حالات من الضغوط بمستويات عالية بسبب محدودية القدرة والمؤهل والمهارات، وبالعكس فإذا كان مستوى الضغط منخفضاً فإنه يدل على زيادة أداء الأفراد بشكل طبيعي .

والجدل السابق بين اختلاف الآراء حول نوعية العلاقة بين ضغوط العمل ومستوى الأداء يزيد الموضوع المبحوث أهمية، ويدعو إلى التعمق في معرفة مسببات ضغوط العمل لكل مهنة من قبل المتخصصين فيها، ومعالجتها بالأساليب المناسبة التي تحقق الكفاءة المطلوبة للأداء الوظيفي، إلى جانب محاولة التوصل إلى بعض التفسيرات الوجدانية والنفسية لممتهني هذا العمل التي تقود إلى نتائج سلبية في الأداء في ظل ضغوط منطقية مقبولة، لتحقيق الكفاءة المناسبة في النهاية والارتفاع بمستوى الأداء للعاملين. والحقيقة رغم أهمية هذا الجانب إلا أنه يصعب التعمق فيه في الدراسة الراهنة لأنه يخرج عن مسار أهدافها، حيث يتسع ليشكل مساراً مستقلاً يحتاج إلى دراسة مستقلة . والذي يهم الدراسة الحالية أكثر بعد عرضها للعلاقات المختلفة بين ضغوط العمل والأداء هو أساليب الكشف عن ضغوط العمل.

أساليب التعرف إلى ضغوط العمل:

مقارنة الوظائف والأعمال والمهام بمؤهلات شاغليها وخبراتهم، لأن النقص قد يمثل في المقارنة مصدراً من مصادر الضغوط.

التقارير اليومية أو الأسبوعية التي يرفعها العاملون عن سير أدائهم.

تقييم الأداء الوظيفي السنوي للعاملين الذي يتتبع الكفاءة ونواحي الضعف في الأداء.

التقرير السنوي الشامل للمؤسسة بجميع بنوده من إنجاز؛ وصيانة؛ ومصروفات وعوائد ... إلخ.

مقارنة الإنتاج بالأهداف المطلوب تحقيقها.

فتح المجال للمناقشات والشكاوى والتعبير عن النفس للكشف عن ضغوط العمل مع توفير الضمانات الكافية لسرية المعلومات كتخصيص صندوق للشكاوى مثلاً.

تحديد ضغوط العمل عبر استطلاع آراء العاملين بتوزيع استبيانات تستقصي مصادر تلك الضغوط في بيئة العمل، وتساعد المسئولين على الخروج برؤية شاملة عن سلبيات العمل.

وختاماً يجدر التنبه إلى أن أساليب الكشف عن مصادر ضغوط العمل ما هي إلا وسائل لتحسين الأداء وزيادته في المؤسسات المعلوماتية أو أي مؤسسة، حيث إن زيادة الأداء أو تحسينه سوف يحدثان تلقائياً إذا ما درست مصادر تلك الضغوط على أساس من التخطيط الجيد والتنظيم السليم للطاقات البشرية المتاحة في المؤسسة، وتوفير الظروف التنظيمية والطبيعية التي تحفز على الأداء والإبداع فيه.

إستراتيجيات التعامل مع ضغوط العمل:

بعد الاتفاق على أن الضغوط سمة من سمات العصر الحديث، ونتيجة لإفرازات تفاعلات العناصر المدنية المعقدة التي لا يمكن تجاهلها أو تجنبها تماماً بأية حال من الأحوال، ولكن يمكن إدارتها بالسيطرة عليها بتحسين قدرات الأفراد على التكيف، وتنمية القيم الإدارية الملائمة لديهم، والسيطرة على العوامل المؤثرة في المناخ العام للمؤسسة للتصدي لها قبل وقوعها أو الاستفادة منها وتوجيهها التوجيه السليم.

حيث من الممكن أن يواجه الإنسان في حياته العديد من الضغوط ويتعامل معها بفاعلية ويحد من آثارها السلبية عليه، لذا نجد بعض الأفراد المقاومين للضغط STRESS RESISTANT الذين يتمتعون بالصحة النفسية

والجسدية ولا يظهر عليهم غير أعراض طفيفة من التوتر رغم ما يواجهونه من ضغوط، في حين أن زملاء لهم يشعرون أو يصابون بأمراض مختلفة لتعرضهم لمصادر الضغوط نفسها .(KOBASS:1982)لقدرتهم على التكيف مع المشكلات التي يواجهونها ويستطيعون التعامل معها بفاعلية، ومن أبرز تلك الاستراتيجيات للتعامل مع ضغوط العمل **الآتي**:

الرجوع إلى الدين: للدعم الروحي والانفعالي والرضا والهدوء، وتجاوز المواقف الضاغطة بالإكثار من العبادات والدعاء المتصل لله سبحانه وتعالى الذي يضفي على النفس الهدوء والسكينة، ويزيد الفرد قوة على تحمل الضغوط. (أَلَا بِذِكْرِ اللَّهِ تَطْمَئِنُّ الْقُلُوبُ) [سورة الرعد:٢٨]

ولأن المكتبات العامة والمتخصصة والأكاديمية السعودية وبالأخص الجامعية تمثل نماذج لأفضل المكتبات في المملكة العربية السعودية من ناحية الحجم وعدد الزوار أو المستفيدين وأعداد الموظفين ، فهي تعد الأكثر ديناميكية وحركة في بيئة المعلومات، لذا فهي بحاجة دائمة إلى تركيز الاهتمام بها وتطويرها وهذا ينطبق كذلك على كل البيئات المعلوماتية محلياً وعالمياً إضافة لمكتبة الدولة الوطنية..

وقوله تعالى:(**قَالَ إِنَّمَا أَشْكُو بَثِّي وَحُزْنِي إِلَى اللَّهِ وَأَعْلَمُ مِنَ اللَّهِ مَا لَا تَعْلَمُونَ)** [سورة يوسف:٨٦]

،(وَمَنْ أَعْرَضَ عَنْ ذِكْرِي فَإِنَّ لَهُ مَعِيشَةً ضَنْكًا وَنَحْشُرُهُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ أَعْمَى) [سورة طه:١٢٤]

لذلك فإن جميع الحلول ينبغي أن تستمد من الدين الإسلامي الحنيف، لأن الإيمان أعظم دواء. وفي هذا الصدد يكشف ابن الجوزية في كتابه - مدارك السالكين- وبعرض منطقي استدلالي ومشوق في الوقت نفسه للحلول التي تحقق السعادة للإنسان في الدارين الدنيا والآخرة أن تبدأ بالتسليم لحكم الله تعالى الكوني القدري: (فَلَا وَرَبِّكَ لَا يُؤْمِنُونَ حَتَّى يُحَكِّمُوكَ فِيمَا شَجَرَ بَيْنَهُمْ ثُمَّ لَا يَجِدُوا فِي أَنْفُسِهِمْ حَرَجًا مِمَّا قَضَيْتَ وَيُسَلِّمُوا تَسْلِيمًا) [سورة النساء:٦٥] ثم الصبر على ذلك القدر، الذي يعده الإمام أحمد رحمه الله تعالى من عظم منزلة الصبر أنه واجب على الفرد لذكره في نحو تسعين موضعاً في القرآن الكريم: (وَاسْتَعِينُوا بِالصَّبْرِ وَالصَّلَاةِ وَإِنَّهَا لَكَبِيرَةٌ إِلَّا عَلَى الْخَاشِعِينَ) [سورة البقرة:٤٥] وقوله تعالى **(وَاصْبِرْ وَمَا صَبْرُكَ إِلَّا بِاللَّهِ)** [سورة النحل:١٢٧]. وقوله سبحانه:(وَأَنْ تَصْبِرُوا خَيْرٌ لَكُمْ وَاللَّهُ غَفُورٌ رَحِيمٌ (٢٥)[سورة النساء:٢٥]

ويلحق بالصبر الرضا وهي مرتبة أعلى وغايته التسليم لقضاء الله وقدره وبه تتحقق الطمأنينة القلبية والسكون إلى أن اختيار الله للعبد هو الأفضل من صحة، وعافية، وغنى، وأولاد. كما قال النبي صلى الله عليه وسلم"والذي نفسي بيده، لا يقضي الله للمؤمن قضاءً إلا كان خيراً له. إن أصابته سراء شكر، فكان خيرًا له. وإن أصابته ضراء صبر فكان خيرًا له. وليس ذلك إلا للمؤمن "، وفي ذلك ملائمة لمقتضى الطبيعة، ويجد العبد من خلالها حلاوة الإيمان؛ وسرور النفس؛ وقرة العين؛ وحياة القلوب والتخلص من الشر الذي ينبعث من عدم التسليم لله وأحكامه ومفعولاته. فلا يأسى على ما فاته ولا يخاف على ما آتاه .

الكشف الطبي وممارسة الرياضة والهوايات:إن التعرض المستمر لضغوط العمل له تأثيرات سلبية على الصحة، ومن ثم فإن الكشف الطبي الدوري يعد بداية إجراءات التخلص من ضغوط العمل أو التخفيف منه بمعالجة نتائجه الصحية باتخاذ الإجراءات الطبية المناسبة حيالها مع محاولة تكوين عادات صحية سليمة كالإقلاع عن التدخين، والتقليل من شرب المنبهات من شاي وقهوة، ومحاولة تخفيف الوزن وفيما يخص ممارسة الرياضة فلا بد أن يكون لدى الجميع ثقافة في معرفة فوائدها في المحافظة على الصحة، وتجديد النشاط، والتقليل من شدة التوتر الناتج عن الضغوط.

لأن التمارين الرياضية وما تنتجه من تفاعلات فيزيائية تقلل نسبة الإندروفين في الجسم، وتزيد من النشاط وتحسن الصحة وبالتالي التقليل من الضغط العصبي.

ويساعد من تخفيف ضغوط العمل وتحسين الصحة ممارسة الهوايات من أعمال يدوية أو الاهتمام بزراعة المنزل أو الانضمام إلى بعض الجمعيات المهنية أو أي مهام أخرى من شأنها أن تتيح للفرد الاندماج في حياة خاصة به تخلصه من التفكير في مشكلات عمله وتساعده على التغلب على الضغوط .تغيير مفهوم فلسفة الحياة وإعادة بناء الذات:وتتكون هذه الإستراتيجية من عدد من الإجراءات تشمل **الآتي**:

إعادة التفسير الإيجابي : وهي تفسير الموقف الضاغط في إطار إيجابي يقتضي تغيير أهداف الفرد وتعديلها، ويساعد هذا على تحويل المواقف الضاغطة السلبية إلى مواقف إيجابية تساعد الفرد على استرداد أفعال نشطة توجه نحو مصدر المشكلة، وَعَسَى أَنْ تَكْرَهُوا شَيْئًا وَهُوَ خَيْرٌ لَكُمْ وَعَسَى أَنْ تُحِبُّوا شَيْئًا وَهُوَ شَرٌّ لَكُمْ وَاللَّهُ يَعْلَمُ وَأَنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ (٢١٦) [سورة البقرة:٢١٦]

فرب ضارة نافعة، من خلال تفسير المواقف الصعبة أو المصائب حتى عن فائدة ورزق للفرد لا يتضح له إلا بعد انجلائها.

التفكير الرغبي والتفاؤل: بالانشغال بالمستقبل، وتخفيف حدة التفكير في زوال المشكلة وما تسببه من توترات. وأفضل ما يمكن أن يقام به هو عدم استباق الأحداث مع التفاؤل بأن الغد سيكون أفضل مما سبق، (فَعَسَى اللَّهُ أَنْ يَأْتِيَ بِالْفَتْحِ أَوْ أَمْرٍ مِنْ عِنْدِهِ فَيُصْبِحُوا عَلَى مَا أَسَرُّوا فِي أَنْفُسِهِمْ نَادِمِينَ [سورة المائدة:٥٢]فدوام الحال من المحال، ولكن ينبغي الانتظار، قال تعالى: (أَتَى أَمْرُ اللَّهِ فَلَا تَسْتَعْجِلُوهُ سُبْحَانَهُ وَتَعَالَى عَمَّا يُشْرِكُونَ) [سورة النحل:١]

وتعتقد الباحثة لدعم هذه الإستراتيجية أن يتعود الفرد إجراء حوار مع نفسه يبث فيه أفكارًا تفاؤلية ومطمئنة ليستطيع السيطرة على ضغوط العمل والتوتر الذي يشعر به. حيث يلاحظ أن الضغوط تزداد . وتزداد ردود الفعل عندما ترد إلى النفس أفكار سوداء أو غير جيدة في حين أن مستوى الضغوط وردود الفعل كذلك تنخفض حينما يبتعد الإنسان عن الأفكار السلبية ويفكر بطريقة إيجابية.

تغيير نمط السلوك من خلال التدريب: وهي إستراتيجية تسعى إلى تعديل سلوك الفرد في استجابته لمصادر ضغوط العمل من خلال الممارسة لتحقيق التغير المطلوب والتي تتناول على سبيل المثال الآتي:

الراحة والاسترخاء: بالحصول على فترات راحة مناسبة خلال وقت العمل، بجانب إجازة رسمية بعيداً عن جو العمل وضغوطه، مع ضرورة عدم التفكير في المشكلات التي تزعجه وممارسة الهوايات والأنشطة الرياضة المحببة إلى نفسه.ويتطلب الاسترخاء البعد عن

كل ما يجعل الفرد يتذكر الضغوط حتى يعيد الجسم إلى توازنه الطبيعي.

حيث إن قضاء الإجازة بصورة خاطئة من دون التمتع بها يزيد مستويات التوتر النفسي والعصبي بدلاً من أن يحسن النفسية والمزاج. ودعا خبراء الجمعية الملكية الطبية في لندن المؤسسات والشركات إلى التأكيد على موظفيها لأخذ الإجازات المقررة لهم بالكامل، وعدم السماح لهم بالعمل المرهق حتى لا تتأثر إنتاجية العمل بسبب الإجازات المرضية المتكررة. كما أن التمتع بالإجازات يغير من نمط الحياة ويدخل البهجة والسرور إلى النفس.

وفيما يتعلق بالاسترخاء للتغلب على ضغوط العمل أكدت عدة دراسات عرضت حديثاً أن العلاج بالتدليك والمساج يحسن من وظيفة الخلايا المناعية في الجسم ويقلل حالات التوتر التي يتعرض لها الإنسان لأنه يقلل من هرمونات التوتر لدى الشخص وزيادة كمية خلايا الدم البيضاء في جسمه، لذا فإنه يوصف علاجاً وقائياً للحفاظ على الصحة واجتناب حالات القلق والاكتئاب. كما ينبغي تفادي شرب كميات كبيرة من القهوة أو أيـــة منبهــات أخــرى تمنع الفرد من الحصول على الاسترخاء المطلوب (Middle East News & Arab Headlines From A Local Perspective | Al Bawaba).

التريث وكبح الغضب: محاولة إجبار الذات على عدم الانفعال والانتظار للوقت المناسب وعدم التسرع. وبالرغم من أن هذه الإستراتيجية تبدو سلبية إلا أنها تجعل سلوك الفرد موجهاً نحو التعامل بفاعلية مع الموقف الضاغط،

وتحقق له الاسترخاء والتأمل في مصادر الضغوط ومسبباتها والعمل على التقييم الهادئ الموضوعي لها، ومراجعة النفس دون انفعال، مما يكشف عن الأخطاء الحقيقية للضغوط أو حجمها الحقيقي الذي يريح الفرد في النهاية في التعامل مع الضغوط. وتفيد هذه الطريقة أيضاً في مساعدة الفرد على تحقيق أهدافه في العمل والمحافظة على علاقاته الشخصية.

القبول والاستسلام: وهو قبول الواقع ومعايشته كما هو والاعتراف به، وإن كانت هذه الإستراتيجية تتضمن موقفاً سلبياً من الفرد تغيب فيها فاعلية حل الموقف إلا أنها تساعد على التخلص من تخفيف الضغوط .

فما مضى فات وتذكر الماضي والتفاعل معه واستحضاره والخزن على ما جرى به قتل للإرادة وتبديد للحياة، ويولد العجز على العمل ويبدد الجهد.كما أن على المؤمن الإيمان بقضاء الله والقدر،جف القلم، ورفعت الصحف، وكتبت المقادير، وقضي الأمر: (مَا أَصَابَ مِنْ مُصِيبَةٍ فِي الْأَرْضِ وَلَا فِي أَنْفُسِكُمْ إِلَّا فِي كِتَابٍ مِنْ قَبْلِ أَنْ نَبْرَأَهَا إِنَّ ذَلِكَ عَلَى اللَّهِ يَسِيرٌ) [سور الحديد:٢٢]

فما يصيب الإنسان في حياته هي مقادير من عند الله سبحانه وتعالى ، وبذلك تهدأ النفس ويسكن الغضب، وترتاح النفس، لأنه مهما فعل الفرد فسيقع المكتوب، لأنه تقدير العزيز الحكيم، لا سيما إذا أخذ الإنسان بالأسباب.

التأييد الاجتماعي : ويتمثل في البحث عن المساندة الاجتماعية من قبل الفرد إما للحصول على المعلومات التي تساعد على فهم المشكلة التي تسبب الضغط لإيجاد أساليب لحلها أو للمساندة العاطفية التي تعين على تحمل موجة الانفعال بإقامة علاقات صداقة حميمة مع أفراد يشعر بالارتياح لهم ويثق باتزانهم وصحة حكمهم على الأمور.

فرص العمل البديلة: تستخدم هذه الإستراتيجية بعد فشل جميع المحاولات السابقة حين يعتقد الفرد أن ضغوط العمل الواقعة عليه قد تعدت الحد وأنها تقرب به من نقطة خطر، ومن ثم فإن ترك العمل والبحث عن فرصة عمل أخرى بديلة لتغيير الموقف كله هو الحل الوحيد.

طلب المساعدة من المتخصصين: يلجأ الفرد إلى هذا الأسلوب عندما لا تجدي المحاولات السابقة في إعادة بناء الشخصية، حيث إن الضغوط قد تكون من الحدة بحيث يعجز الشخص عن مواجهتها

بالأساليب السابقة مما يحتم طلب المساعدة من الأشخاص المتخصصين في معالجة الضغوط من أطباء علم النفس. ومن أعراض الضغوط التي يقرر الفرد بعدها اللجوء إلى مختص **الآتي:**

شعور الفرد بالأعراض العضوية والنفسية الشديدة كأمراض القلب؛ والتهاب المفاصل؛ وآلام الظهر؛ والاضطرابات الهضمية؛ والاضطرابات الجلدية؛ والاكتئاب...

طول المدة التي يتعرض لها الفرد للاضطرابات الصحية أو النفسية من جراء ضغوط العمل، الشعور العام بعدم القدرة على الأداء بشكل سليم.

عدم القدرة على التخلص من المشكلات المسببة للضغوط أو الإخفاق في العمل أو الحياة بصفة عامة بسبب الضغوط.

صعوبة الانسجام مع أشخاص محددين في العمل مثل الرؤساء، أو مع أشخاص آخرين بشكل عام.

الشعور بالفشل والإخفاق في تحقيق الأهداف الشخصية أو العملية، أو القنوط من الحياة والرغبة في الموت مما يترتب عليه انسحاب الفرد من كثير من أنشطة الحياة التي كان يمارسها من قبل وقوعه في دوامة الضغط.

فإذا كان الشخص يعاني مثل هذه الأعراض فالواجب استشارة خبير نفسي للنصيحة وطلب العون .

وإلى جانب كل المحاولات الفردية السابقة لتقليص ضغوط العمل يبقى على المؤسسات والمنظمات الوظيفية دور مهم جداً يقع في نطاق مسؤولياتها بشكل مباشر لتحفيز العاملين وحملهم على أداء الوظائف الموكلة إليهم بنجاح، حيث إن الحد من مشكلات العمل وضغوطه وتقليصها في مساحة محدودة منطقياً يرجع بالدرجة الأولى إلى دور المشرفين في بيئة العمل، ومستوى خبرتهم، وفهمهم لأبعاد هذه القضية، وعدم الاعتماد على قدرات الموظفين الذاتية فقط للتكيف مع ما يواجهونه من صعوبات وظيفية .

ويبدأ التخطيط لمعالجة ضغوط العمل بإدراك الإدارة لمتطلبات العاملين بوصفهم بشراً لهم احتياجاتهم التي يعملون على تلبيتها من المؤسسات التي يعملون بها، لذا فإن التخطيط لإستراتيجيات معالجة الضغوط ينطلق من تحليل مبادئ المؤسسة وفلسفتها التي تؤمن بها في العمل، لتحقيق أكبر قدر من إشباع دوافع العاملين. لذا فإن أغلب الدراسات التي اهتمت بدراسة ضغوط العمل اتسع مجالها الأكاديمي والبحثي من دراسة الظاهرة إلى محاولة وضع علاج للحد من آثارها الاجتماعية والاقتصادية وما ينتج عنها من هدر للموارد على المستوى المؤسسي أو الوطني.

ولرفع كفاءة إنتاجية العمل والأداء في المكتبات ومراكز المعلومات لتتبوأ مكانتها التي يفترض أن تحتلها في المجتمع. فلا بد من وجود رؤية سليمة وواضحة لتطوير أداء العاملين، تشمل النظر في ضغوط العمل في المكتبات، وشاحذة للهمم التي تنبثق منها رسالة مؤسسات المعلومات وأهدافها بصورة عامة. وفي هذا الصدد يمكن للمعنيين بشؤون المكتبات اعتماد إستراتيجية مرنة تتكون من عدد من الإجراءات قابلة للتعديل والتغيير يكون من بنودها على **سبيل المثال الآتي:**

اختيار مدراء أو مشرفين أكفاء لإدارة المكتبات والمؤسسات المعلوماتية ملمين بالأهداف المطلوب تحقيقها وبأحوال العمل وظروفه، وعارفين بقدرات العاملين الذين تحت إشرافهم مع قدرتهم العامة على التأثير في بيئة العمل ومحتوياتها حيث تؤدي القيادة دائماً الدور الرئيس في التأثير في بيئة العمل واستثمار إمكاناتها البشرية والمادية.

تطوير نظم اختيار وتعيين أمناء المكتبات التي تتعرف إلى كفاءتهم على تحمل أعباء العمل المطلوب، وقياس قدرتهم على تحمل الضغوط الناجمة منه، لإيجاد تناغم وانسجام بين الموظف والمهارات المطلوبة لأداء العمل مع السماح بالمرونة الكافية في تطبيق قواعد العمل ونظمه.

التوفيق بين توقعات المكتبات ومراكز المعلومات بوصفها مؤسسات لديها مهام وظيفية ترغب تنفيذها من خلال موظفيها وبين توقعات الموظفين من تلك المؤسسات حول ما ينبغي أن يتلقوه منها في المقابل، من خلال توصيف وظيفي رسمي يوضح المهام والواجبات لكلا الطرفين.

التحسين المستمر لجميع العوامل ذات العلاقة بضغوط العمل ضمن خطة واضحة يعتقد أغلب العاملين أنها تخدم مصالحهم الشخصية ومصلحة المكتبة، مع التأكيد على تحديث بيانات المسئولين في المكتبة عن مشاكل العاملين باستطلاع آرائهم، لإيجاد انسجام بين المؤسسات المعلوماتية وبيئتها الداخلية لتستوعب التغييرات الحاصلة في البيئات الخارجية.

وضع خطط تنفيذية يمكن إتباعها لإحداث تغييرات لها علاقة بتخفيف ضغوط العمل على العاملين في المكتبة وإطلاع العاملين عليها، مع تحديد أساليب العمل المواكبة للتغيير، والسماح لهم بالاطلاع على تقييم أدائهم الوظيفي للتعرف إلى مدى ما أحرزوا من تقدم، مع التأني بعدم استعجال النتائج والتدرج بأسلوب التنفيذ حيث يمكن تطبيق تلك الخطط على مجموعة من العاملين دون غيرهم مع ملاحظة أداء المجموعة ومدى ما طرأ عليهم من التحسن الوظيفي.

وضع برامج متطورة لتدريب العاملين في المكتبات لتقليص الشعور بضغط العمل لشعورهم بالنمو والتقدم المهني، سواء كان الهدف من التدريب هو رفع كفاءة أدائهم ومهارتهم أم تعديل سلوكهم أثناء العمل لدمجهم وانسجامهم مع بيئة العمل، خاصة بالنسبة للعاملين حديثي العهد بالوظيفة لترسيخ ولائهم للعمل، حيث يؤدي التدريب تلقائياً إلى حفز الشعور الداخلي وإثارته لتوليد النشاط والرغبة على أداء العمل وإتقانه، وبالتالي إلى تخفيف الضغوط.

تغيير مواقع العاملين الذين يرى المدير أنهم يعانون من ضغط العمل لتطعيم البيئة المكتبية بروح التفاؤل واكتساب ثقافة الرضا، واجتذاب كفاءات جديدة تملك الرغبة والقدرة على تحريك المنافسة وكسر الروتين.

وضع معايير واضحة ودقيقة لتقديم الحوافز المادية والمعنوية المختلفة ليشعر العاملون بالعدل وأن أداءهم وجودة عملهم محل تقييم موضوعي من قبل المسئولين وبالتالي سيتقلص شعورهم بالظلم وضغط العمل.

الاستعانة بالاستشاريين لجمع المعلومات عن مصادر ضغوط العمل الخاصة في المكتبة وتحليلها، مع إتاحة الفرصة للعاملين بالاجتماع بهم ومناقشتهم. وتوفير برامج إرشادية وتوجيه مساندة لدعم العاملين نفسيًا وسلوكيًا وصحيًا، للتغلب على ضغوط العمل بتوفير فريق من الاختصاصيين النفسيين والأطباء

توثيق الروابط الإنسانية بين المدير وفريق العمل الذي يعمل تحت إدارته بحيث تقوم علاقة ودية تقوم على المشاركة والمساندة في توجيه اقتراحات لحل المشكلات التي تواجههم والتعرف إلى مفاتيح شخصياتهم عند توجيه الأوامر والنواهي المتعلقة بالعمل والتعامل معهم على أنهم بشر وليسوا أدوات فقط للأداء والإنتاج، وإن كانت حلول مشكلات العاملين تأخذ كثيراً من وقت المدير وتحتاج إلى كثير من الصبر إلا أن السماع لهم يجعلهم يفرغون ما بهم من شحنات لينفقوا طاقاتهم بعد ذلك ويوجهوها في أداء أعمالهم.

تحسين بيئة العمل المادية والمعنوية باستخدام التقنيات الحديثة التي تسهل من عبء العمل وتقلله، والاهتمام بقواعد الأمن والسلامة وأجهزتها، مع وضع وسائل لتلطيف الهواء وتنقيته وإزالة الغبار.

مقومات تنفيذ إستراتيجيات ضغوط العمل:

وضوح العناصر التي تسبب ضغوط العمل لدى المدراء والمشرفين المعنيين بمعوقات العمل والتطوير وإلمامهم الجيد بها، مع فهم للدور المرتقب منهم إذ ليس من المعقول أن يقودوا الآخرين وهم أنفسهم لا يعلمون إلى أين يتجهون.

وضع أهداف واضحة ومحددة من عملية دراسة ضغوط العمل في المؤسسة

كتطوير الخدمات المعلوماتية التي تقدم للمستفيدين، وزيادة أنواعها أو رفع جودة أداء العاملين أو تطويرهم وتنمية خبراتهم.

التأكد من دقة المعلومات الواردة عن العاملين وأدائهم التي سوف يُستند عليها في اتخاذ القرارات المختلفة.

وضع خطة متدرجة وتفصيلية لتقليص ضغوط العمل ذات مسارات معقولة يمكن تحقيقها، على أن تناسب أهداف تلك الخطة قناعة العاملين بفاعليتها ودورها في الإصلاح ليساهموا بالتعاون في إنجاحها.

وأخيراً ، وإن كانت مسؤولية جماعية وليس مكتبة بعينها ينبغي وضع مقياس واضح أو معايير وأسس لمؤشرات ضغوط العمل وانعكاسها على أداء العاملين ونشاطهم ، ومستويات التجاوب مع الأهداف الموضوعة من قبل إدارة مكتبتهم، وحبذا كذلك لو وجد جهاز كفء يقيم عملية التنفيذ هذه.

من استعراض الأبعاد المختلفة السابقة لضغوط العمل تبرز أهمية الموضوع على شتى الأصعدة والمجالات الوظيفية المختلفة ، وأهمية دراسته حيث اتضح

أن ضغوط العمل لها مظاهر سلبية تنعكس على الأفراد وعلى مؤسساتهم التي يعملون بها، مع التأكيد على أن ضغوط العمل ليست جميع نتائجها سيئة بالضرورة ، فبعض ضغوط العمل تعد مصدراً دافعاً لتحسين الأداء إذا ما أديرت بوعي من قبل الفرد ذاته، وتفهم من قبل المؤسسة أو المنظمة التي يعمل بها.

الفصل الثالث

أثر الضغوط العملية على العملية الإنتاجية

مقدمـه عن الضغوط النفسية:

منذ أن خلق على الأرض ومن أخصها الضغوط في مجال العمل ، حيث أن العمل كان ولا يزال مصدر الشقاء للإنسان ، وإذا كانت الضغوط لازمة في حياة العاملين ، فلا بد من إدارة هذه الضغوط ومواجهتها والتصدي لها والاستفادة منها وتوجيهها التوجيه السليم ، وذلك عن طريق زيادة الضغوط النافعة التي تدفع إلى النمو والازدهار إضافة إلى التقليل من الضغوط الضارة التي تعرضنا للمخاطر.

أشارت بعض الدراسات إلى صعوبة وجود وظيفة أو مهنة خالية من الضغوط ولكن تختلف جدة هذه الضغوط من مهنة إلى أخرى ومن شخص لآخر وذلك لاختلاف مصادر هذه الضغوط من مهنة إلى أخرى ومن شخص لآخر ، وذلك لاختلاف مصادر هذه الضغوط في المنظمات والمهن المختلفة، واختلاف نسبة الاستجابة إلى هذه الضغوط من شخص لآخر الفروق الفردية فيما بينهم وردود أفعالهم تجاه المواقف المسببة للضغوط، وتبين أن ضغوط العمل تمثل تكلفة كبيرة على الفرد والمنظمة والمجتمع من الناحية الصحية

والاقتصادية والتنظيمية، فضغوط العمل لها لآثار نفسية وفسيولوجية ضارة وبجانب هذه الآثار المرضية فإن لها انعكاسات سلبية على سلوكيات الأفراد ومستوى أدائهم الوظيفي متمثلة في انخفاض الشعور بالانتماء للوظيفة وارتفاع معدل الغياب والتسرب الوظيفي وزيادة نسبة الأخطاء، وتشير بعض الدراسات إلى أن الاقتصاد الأمريكي يخسر سنويا بين ١٥٠ إلى ٢٥٠ مليار دولار أمريكي نتيجة لغياب العاملين وانخفاض الإنتاجية وحوادث العمل وهي أمور متعلقة بضغوط العمل.

وتؤكد الشواهد إلى أن العاملين في بيئة العمل المعاصرة يعانون من الإجهاد النفسي ، وأن السبب الرئيسي هو الأسلوب المتبع ، وأكثر العاملين عرضة للخطر أولئك الذين يشغلون وظائف غير محددة الأهداف.

تعريف ضغوط العمل:

ويعني الحالة النفسية والجسدية للشخص والتي تجعله متوتراً وتهدده ببلوغ الحدود القصوى لاحتماله أو تجاوزه ، بالإضافة إلى الإحباط والصراع كمصدرين للضغط فهناك مصدر ثالث يمكن أن نسيمه ضغوط الدور وهو يشمل تشكيلة كاملة من الصراعات ومصادر الضغوط والتناقضات المختلفة.

ويمكن تعريف الضغوط من خلال ثلاث مداخل **رئيسية هي**-:

من حيث حالة أو وضع الفرد العامل ونقصد بها هنا الحالة النفسية والجسمانية التي يكون عليها الفرد عند تعرضه لعدد من المسببات التي تحدث داخل بيئة العمل.

من حيث المسببات حيث أن الضغوط العمل عبارة عن مؤثرات تتوفر داخل بيئة العمل وينتج عنها سلوك معين للفرد كرد فعل للمثيرات على الحالة النفسية والجسدية للعامل.

من حيث النتائج إذ أن ضغوط العمل هي مجموعة من السلوكيات تنتج عن الحالة النفسية والجسدية كرد فعل للمثيرات التي يواجهها العامل داخل بيئة عملة.

وبالتالي فإن ضغوط العمل هي العوامل والظروف التي ينتج عنها شعور العامل أو الموظف بعدم الراحة والاستقرار مما يؤدي إلى اضطراب المنشأة حيث أن هذا الشعور بالاضطراب ناتج عن عدم القدرة في التغلب أو التكيف مع كثرة أو استمرار متطلبات العمل.

مسببات ضغوط العمل:

بيئة العمل الداخلية للمنظمة.- البيئة الخارجة.

شخصية الفرد.

مقومات البيئة الداخلية للمنظمة كإحدى مسببات ضغط العمل:

غموض الدور:

عدم ملائمة إمكانات الفرد وقدراته لظروف ومتطلبات الوظيفة التي يؤديها ، وغياب أو عدم دقة المعلومات والبيانات التي تتوفر للفرد أو عمله سواءً عن الواجبات أو العلاقات أو نتائج الأعمال التي يؤديها ، وعدم أو ضعف استيعاب الفرد لجوانب وظيفته وأهميتها في المنظمة ، توتر علاقة الفرد مع الأطراف الأخرى في العمل سواء كانت العلاقة مع الزملاء أو المرؤوسين أو الرؤساء أو العلاقات أو الأطراف الخارجية من عملاء وموردين وأجهزة رسمية وغيرها.

تعارض الدور:

تداخل أو تشابك وتعارض واجبات الوظيفة التي يشغلها الفرد مع مسؤولياته الأسرية أو العائلية ، أو مع اهتماماته وهواياته الشخصية ، أو إحساس الفرد

الذي يؤدي مهام وظيفية معينة غير محببة إلى نفسه لكونها تتعارض مع طموحاته وميوله واتجاهاته ، وأيضاً تلقي الفرد توجيهات وأوامر عديدة من مصادر متعددة من قيادات ورئاسات مختلفة ينتج عنها تكليفات ومهام متداخلة أو متعارضة.

زيادة عبء الدور:

زيادة محتوى الوظيفة وأهدافها عن القدرات الذهنية والعقلية للفرد ، وارتفاع متطلبات أعباء الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها عن إمكانيات الفرد الفنية والإدارية ، عدم كفاية الوقت المستغرق والاضطرار للعمل ساعات إضافية دون القدرة على الوفاء بمتطلبات الوظيفة ، عدم كفاية الجهد المبذول في أداء مهام الوظيفة والوفاء بمتطلباتها رغم القيام بجهد إضافي غير عادي

من الأهمية توفر حد معين من ضغوط العمل لكي يتوفر الحد الأدنى لدفع الفرد إلى تحسين ذاته وتنمية مهاراته الإبداعية والإبتكارية ، ومن الخطورة تزايد ضغوط العمل عن هذا الحد الأدنى بصورة كبيرة لما يتيح عنها من حالة مليئة بالقلق والتوتر وغيرها من الأمراض النفسية والجسمانية.

الفجوة بين ظروف وبيئة العمل وإمكانيات ومتطلبات الفرد/ نتيجة شعور الفرد بوجود إهدار لقدراته ومهاراته وسوء توظيفها ، وإحساسه بضغوط العمل ،

إحساسه بعدم استقرار وضعه الوظيفي

البيئة الخارجية للمنظمة أحد مسببات ضغوط العمل .

ليس صحيحاً ما يقال بأن الفرد المتزوج دائماً يواجه درجة أعلى من الضغوط بالمقارنة بالفرد الأعزب.

أنواع الضغوط:

الضغوط في مجال العمل متعددة الأنواع ومختلفة الأشكال ، ولكل نوع منها خصائصه ومواصفاته ، ولكل منها طرق للتعامل معها ، بل إن هناك من الضغوط ما هو واجب الحفاظ عليه ، ونعرض عليكم الآن أهم أنواع هذه الضغوط..

أولاً : من حيث إيجابيتها وسلبيتها:

ضغوط إيجابية.

ضغوط سلبية.

الضغوط الإيجابية:

وهو ضغط لازم تتطلبه طبيعة العمل ، ويحتاج إليه المدير مثلا للضغط على العاملين للاحتفاظ بحيويتهم ودافعيتهم ، وفي الوقت نفسه لقهر أي تكاسل أو تخاذل ينجم عنه رتابة العمل.

والضغط الإيجابي يزيد وينمي قدرة الفرد على أداء وبذل أقصى جهد لتقليل ضغوط العمل ، وبذلك يؤدي إلى نتائج إيجابية وتحقيق رضا العاملين، ويصبح غياب هذا النوع من الضغوط مصدراً لعدم الرضا الوظيفي عن العمل. ومن أمثلة هذا الضغط التوتر الذي يجعل الطالب يذاكر بجد قبل الامتحانات.

الضغوط السلبية:

ويطلق عليها اسم الضغوط الهدامة ، وهي الضغوط التي تؤثر على سلوك كل من المدير والعاملين معه بشكل سيء وضار وتتولد معها مجموعة من الإجراءات الإدارية التي يرتكز معظمها حول **ما يلي**:

فقدان الرغبة في العمل.

العزوف عن المبادرات الفردية والاستسلام إلى الرتابة ونمطية العمل.

تنامي الإحساس بالإحباط.

عدم التوافق والاكتئاب والقلق وعدم النضج الإداري.

ثانياً : من حيث شدة الضغوط:

ضغوط فائقة.

ضغوط متوسطة

ضغوط عادية.

الضغوط الفائقة:

وهي ضغوط قوية عنيفة تمارس على الإدارة ، وهذه الضغوط يستحيل على المدير تجاهلها أو التغاضي عنها نظراً لما تفرضه من تهديدات على المنشأة واستمرارها ، وهي ضغوط طويلة الأجل.

الضغوط المتوسطة:

وهي ضغوط عادة ما تتصل بالسياسات الإدارية للمنشأة ، وهي بذلك تحكم العمل داخل المنشأة . مثل : الضغوط الناتجة عن توزيع الأنشطة.

الضغوط العادية :

وهي ضغوط تتصل بالمواقف اللحظية اليومية للمنشاة والتي تنشأ عن المعاملات اليومية وصراعات الأفراد مع إطار العمل اليومي . مثل : الضغوط الناتجة عن غياب العاملين وتوزيع الأعباء على باقي العاملين المتواجدين.

ثالثاً : من حيث محور وموضوع الضغوط:

ضغوط مادية.

ضغوط معنوية.

ضغوط سلوكية.

ضغوط وظيفية.

الضغوط المادية:

وهي تتصل بالمزايا المادية التي تسعى الإدارة للحصول عليها لإرضاء العاملين داخل المنشأة . مثل : الحوافز والمكافآت ، والتعين في أماكن بعيدة عن إقامة العامل مما يؤدي إلى إهدار المال في الإنفاق.

الضغوط المعنوية:

وهي تتصل بالحالة الوجدانية والنفسية للمدير ، وهي ضغوط شديدة التأثير على قرارات المدير ، وقد تؤدي إلى اضطراب تفكيره وعدم قدرته على اتخاذ القرارات السليمة.

الضغوط السلوكية:

وهي الضغوط التي تتصل أساسا بالقيود التي يمكن أن تنعكس على سلوك المدير ، وبالتالي تؤثر على قدرته على إصدار الأوامر الإدارية والتوجيهات التنظيمية . مثل : كثرة تأخر مدير مما يؤدي إلى عدم قدرته على اتخاذ إجراءات إزاء العاملين كثيري التأخر.

الضغوط الوظيفية:

وهي الضغوط التي تتصل أساساً باعتبارات الوظيفة وبالأعمال التي تتم فيها ، والأنشطة التي تمارس ، والغايات التي يسعى العاملون لتحقيقها.

لماذا تعد الجوانب الشخصية للفرد أحد مسببات ضغوط العمل:

اختلاف شخصية الأفراد من حيث إدراكهم وتفاعلهم مع خصائص بيئة العمل وتفسيرهم للقرارات الإدارية والعلاقات التنظيمية.

اختلاف قدرات الأفراد في التعامل مع أنماط البشر

(رؤساء ، مرؤوسين ، زعماء عمل).

مصادر ضغوط العمل:

مصادر فردية: (عوامل في حياة الفرد يمكن أن تحدث تلك الضغوط).

المصادر التنظيمية: (يرتبط القدر الأكبر من الضغط بالوظائف العليا في المنظمة ، مستوى الجماعة ، المستوى الفردي).

المصادر البيئية : (الأوضاع السائدة بشكل عام مثل السياسة ، الاقتصاد، النواحي القانونية والاجتماعية).

يمكن للحركات الاجتماعية مثل حقوق الإنسان والقضاء على الفقر أو معارضة الحكومات أن تكون سبباً في إحداث الضغوط.

أيضاً العوامل السياسية والاجتماعية مثل الانتخابات تزيد من الضغط.

تزيد البيئة الداخلية للتنظيم من الضغوطات مثل تفعل التغيرات في مجال العاملين وتقنية المكاتب والآثار طويلة أو قصيرة المدى من التعرض للتلوث (التعرض للكيمياويات السامة والإشعاع).

مراحل الضغوط:

مرحلة نشوء الضغط:

وهي مرحلة ميلاد الضغط وظهور أول بوادره ، وإن كان يبدو للمدير أنه غير ذي أهمية ، ويؤدي إلى هذا إلى التغاضي عنه أو عدم التعامل معه وإهماله وعدم الاستجابة له ، وبالتالي يتولد لدى القوى الضاغطة دافع قوي نحو توليد مزيد من الضغوط ، وبالتالي يتحول إلى المرحلة الثانية.

مرحلة نمو الضغط:

وفي هذه المرحلة تكون القوى الضاغطة استكملت عدتها وأحكمت سيطرتها وأدركت أين مواطن الضعف لدى المدير والتي يمكن من خلالها الضغط عليه ، وأين مناطق الاختراق التي من خلالها تنفذ إلى كل من عقل ووجدان متخذ القرار فتسيطر على أفكاره وعلى عواطفه ، وبالتالي يتحول إلى المرحلة الثالثة

مرحلة اكتمال الضغط ونضوجه:

في هذه المرحلة يكون الضغط الإداري قد بلغ الدرجة التي يستطيع معها أن يحرك متخذ القرار في الاتجاه الذي يريد من حدة الضغط

مرحلة انحسار الضغط وانكماشه:

وتبدأ هذه المرحلة عندما يتحقق جانب هام ورئيس من المطالب التي تنادي بها القوة الضاغطة ، أو بوصولها إلى اتفاق مع متخذ القرار ،

ثم تبدأ هذه القوى الضاغطة بتخفيف الضغط على متخذ القرار ، بل مساعدته وتقديم دعمها له ،

ثم تبدأ في التحول من المعارضة إلى المهادنة ومن المهادنة إلى التعاون والمشاركة الجزئية ثم إلى المشاركة الكاملة والتعاون الكامل ، ثم يختفي الضغط.

مرحلة اختفاء الضغط أو تحوله إلى مجالات جديدة:

وتأتي هذه المرحلة عندما تتحقق مطالب القوى الضاغطة ومن ثم تفقد هذه القوى السبب في تكتلها واستمرارها ومن ثم لا يكون أمامها إلا خياران هما:

التفكك والانصراف عن الاستمرار لتحقق مطالبها.

التحول إلى قوى ضاغطة أخرى لمساعدتها في تحقيق مطالبها.

العوامل الوسيطة للضغوط:

يوجد العديد من الظروف والسلوكيات والخصائص التي يمكن أن تمارس دورها كعوامل وسيطة لتقل الضغوط ويوجد (٣) أشكال من العوامل الوسيطة **وهي:**

معالم الشخصية:

تتمثل الشخصية في مجموعة السمات أو الخصائص المستقرة نسبياً والتي تشكل نواحي التشابه أو الاختلافات في سلوك الأفراد ، **ومن هذه الخصائص أو السمات:**

القدرة على تحمل الضغوط / الفرد ذو القدرة الأقل على تحمل الضغوط سوف يجد مواقف غموض الدور أكثر إثارة للقلق أو التوتر أو الغضب وذلك بخلاف الوضع بالنسبة للفرد الذي يمتلك مقدرة أعلى على تحمل الضغوط.

مراكز التحكم في الشخصية / كلما شعر الفرد بأنه يمتلك فدراً من السيطرة على الأحداث التي تواجهه في حياته ، فإنه أقل احتمالا لإدراك المواقف بأنها مصادر للتهديد أو للضغوط ، ومن ثم فإنه أقل احتمالا لأن يظهر نماذج سلوكية أو سلبية أو معاكسة.

تأكيد واحترام الذات / بصفة عامة فإن الأفراد الذين يتسمون بوجود مستويات مرتفعة لتأكيد الذات يثقون في قدراتهم وبالتالي فهم أقل احتمالا للشعور بالتهديد أو القلق.

يمكن أن تجد شخصية تتصف بالتالي:

محاولة إنجاز أكبر قدر ممكن من المهام في أقل فترة ممكنة.

الإقدام والطموح والتنافس والجرأة.

يتحدث بانفعال ويحث الآخرين على إنجاز ما يتعهدون به.

غير صبور ويكره الانتظار ، ويعتبره مضيعة للوقت الثمين .

مشغول دائماً بالمواعيد المحددة لإنجاز المهام ولديه توجه بالعمل.

دائماً في صرع مستمر مع الناس والأشياء والأحداث وعادة هذه الصفات تجدها في المدراء ، وفي المقابل قد تجد نمط سلوك الشخصية لآخر يشعر

بوجه عام بعدم وجود عناصر ضاغطة في تعامله مع عنصر الزمن أو الناس ، ويمتلك دافع قوي للعمل ويعمل بهمة ونشاط ، ويتسم بالثقة التي تجعله يشعر بالاستقرار النفسي ، وفيء نمط آخر قد تجد الشخصية تسلك إيقاعاً منتظماً في التعامل مع المواقف والأحداث والأفراد وتجدها أكثر قدرة على التعامل مع الضغوط والحد من نتائجها السلبية.

مصادر الدعم الاجتماعي وآثاره:

يتمثل الدعم الاجتماعي في كافة صور المساعدة وسبل الراحة والمعلومات التي يتلقاها الفرد من خلال اتصالاته الرسمية وغير الرسمية بالأفراد أو الجماعات الأخرى، أي أن هناك عوامل وسيطة أو ناقلة للضغط وهي العوامل التي تقوم بإضعاف أو تأكيد العلاقة بين مصادر الضغط والنتيجة ، وتشمل هذه العوامل العمر والجنس والحاجات والشخصية والوراثة والعادات.

الآثار الناتجة عن الضغوط:

تتعد الآثار الناجمة عن ضغوط العمل المدرسي ، فمنها ما هو إيجابي ومنها ما هو سلبي ، ومنها ما يقع على الأفراد العاملين ويؤثر بالسلب على أدائهم ، ومنها ما يقع على المنشأة ويؤثر على أداء العاملين **وفيما يلي بعض لهذه الآثار:**

الآثار الإيجابية:

هناك العديد من الآثار الإيجابية للضغوط تتمثل فيما يلي:

التعاون لحل المشكلات.

التنافس البناء.

الرغبة في العمل وزيادة الدافعية.

الشعور بالرضا الوظيفي .

الشعور بالإنجاز.

انخفاض الغياب والتأخر.

المشاركة في حل المشكلات.

الآثار السلبية:

وهناك مجموعة من الآثار السلبية للضغوط ومنها:

الغياب والتأخر عن العمل.

الإحجام والتوقف عن مهام العمل.

ترك العمل.

التظلمات والشكاوي.

ضعف الاتصال.

اتخاذ القرارات الخاطئة.

علاقات العمل سيئة.

مداخل منع وإدارة الضغوط:

يجب أن لا يتجاهل المدير الناجح مؤشرات الغياب أو دوران العمل أو انخفاض الأداء أو تدني مستوى الجودة ، ومن الخطأ الواضح أن يتجه معظم المديرين إلى البحث عن أسباب تقليدية لهذه الظواهر السلبية مثل ضعف التدريب ، تخلف التكنولوجيا ، عدم كفاية التعليمات ، نقص الدافعية وغيرها من العوامل التي لا تضع الضغوط بين المسببات المحتملة لهذه الظواهر ، إن المهمة الأولى للمدير في محاولة التعامل مع الضغوط هي الاعتراف بوجود ضغوط العمل وتوصيفها ، ومن ثم البحث عن مداخل للتخلص من مسببات الضغوط ، **وتتمثل مداخل التعامل مع الضغوط:**

تعظيم التوفيق بين حاجة الفرد والمنظمة: ويركز على بعدين رئيسيين **هما:**المدى الذي يقوم فيه التنظيم بإمداد الموظف بالمكافآت الرسمية غير الرسمية التي تتوافق أو تغطي إحتياجاته.

برامج منع وإدارة الضغوط:مثل مساعدة الأفراد والعناية الصحية والحوافز ، والبدلات.

المداخل الفردية لمنع وإدارة الضغوط:أي المشاركة مثل الأفراد والمؤسسات لحل مثل هذه الأشكال وعدم الاعتماد على القرارات والجهود الرسمية (الحكومية) فقط وكذلك تغيير مكان العمل والقيام بأنشطة إضافية ترويحية ودينية وثقافية لحملة عقد العمل وسوء الاتصال بين العاملين.

لا يجب على أعضاء التنظيم الاعتماد كلية على الجهود الرسمية للمساعدة في منع وإدارة الضغوط.

الفحص الطبي المنتظم يعتبر مناسباً لإدارة الضغوط التي قد يتعرض لها الفرد.

استخدام الأساليب الذهنية يساعد في الإدارة الفعالة للضغوط مثل التأمل فقد يجلس الفرد مغمضاً عينيه ويتلو بعض أنواع الدعاء لمدة دقائق محدودة كل يوم ، أيضاً ممارسة الصلاة وتلاوة القرآن والاسترشاد بهدي الرسل ومناجهم في السلوك والتصرف مع الآخرين يساعد في منع الضغوط والحد من الآثار السلبية التي قد تترتب عليها.

قد يكون أحد المداخل الفردية لمنع وإدارة الضغوط هو أن يغير نوعية العمل في نفس المنظمة أو ينتقل إلى إدارة أخرى أو فرع آخر.

مراحل إدارة الضغوط:

تستطيع المنشأة تخفيف ضغوط العمل الناشئة عن عبء العمل وجماعة العمل من خلال الوسائل والطرق المناسبة للتغلب على مسببات ومصادر تلك الضغوط ، بالإضافة إلى علاج آثارها السيئة المترتبة عليها ، ولذلك أصبح لزاماً على إدارة المنشأة وضع استراتيجيات تهدف إلى تخفيف ضغوط العمل وعلاج آثارها السلبية ، **وتمر هذه الاستراتيجيات بمراحل مختلفة هي:**

التعرف على وجود مشكلة تتعلق بضغوط العمل:

في هذه المرحلة يجب أن تقتنع المنشأة بأن هناك مشكلة تواجهها ناجمة عن ضغوط العمل.

الكشف عن مسببات ضغوط العمل:

ويتم ذلك عن طريق إدارة المنشأة من خلال انخراطها في العمل بغرض كشف مسببات الضغوط، وذلك لإيجاد الحلول

وضع حلول لضغوط العمل:

وتعد هذه المرحل من أهم المراحل لأنها متعلقة بوضع خطة فاعلة لحل مشكلات الضغوط ، وقد يكون من الأفضل تحديد المجالات التي سيتم التركيز عليه.

التنفيذ والمتابعة:

وفي هذه المرحلة يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ برامج إدارة الضغوط من خلال لجان التنفيذ التي يتم اختيارها مع وجود لجان متابعة لضمان تنفيذ هذه الإجراءات.

الفرضيات:

أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين السن وضغوط العمل.

أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين الراتب الشهري وضغوط العمل.

أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية بين مدة الخدمة في مجال التعليم وضغوط العمل.

أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين عبء العمل وضغوط العمل.

أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين صراع الدور الوظيفي وضغوط العمل.

أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين غموض الدور الوظيفي وضغوط العمل.

أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين طبيعة العمل وضغوط العمل.

أن هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين الأمان الوظيفي وضغوط العمل.

التوصيات:

إعداد برامج خاصة لتدريب المراجعين حديثي التعيين لتنمية مهاراتهم في التعامل مع ضغوط العمل بحيث تخف حدة الضغوط لدى المراجعين في بداية حياتهم المهنية.

تخفيف مستوى غموض الدور وخاصة عند المراجع الأقل سنا وخبرة ومركزا وظيفيا من **خلال**:

تحديد أهداف وغايات العمل.

تحديد إجراءات العمل وتوضيحها بشكل جيد.

تحديد المسؤوليات والسلطات تحديدا دقيقا.

تحديد سياسات وإرشادات العمل والتأكد من عدم تعارضها وتضاربها.

تحسين فاعلية الأداء وتخفيض مستوى الضغوط.

تنظيم وقت العمل وتوزيعه واستغلاله الاستغلال الأمثل.

توزيع الواجبات والصلاحيات توزيعا بشكل عادلا يتناسب مع الإمكانيات والمهارات.

العمل على زيادة وبناء العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين من خلال عقد لقاءات ودية بعيدا عن جو العمل ومشاكله.

تخفيف ضغوط العمل الناشئة من محدودية فرص الترقي.

إعادة تصميم الوظائف بالشكل الذي يؤدي إلى تحسين فاعلية الأداء وتخفيض مستوى الضغط.

زيادة الحوافز المادية والمعنوية للمراجعين وإيجاد أسس عادلة وموضوعية في توزيعها.

الفصل الرابع

النظرية الإستراتيجية لإدارة ضغوط العمل

تعد ضغوط العمل ومصادرها وآثارها على العاملين في مختلف التنظيمات من بين أهم الموضوعات التي استحوذت على اهتمام الباحثين والدارسين في مجال السلوك التنظيمي، وذلك لما لها من أثر مباشر وغير مباشر على أداء العاملين في مختلف المهن التي يزاولونها حيث أصبحت ضغوط العمل داخل المنظمات الإنتاجية أو الخدماتية ظاهرة عامة يصعب تجنبها وإن كان تأثيرها متفاوت في الدرجات بين المنظمات المختلفة بالنظر لطبيعتها وحجمها وكذا الأدوار المنوط بالعامل فيها، فإن الاختلاف أيضا تجاوز المنظمات ليكون في المنظمة نفسها بل في المصلحة الواحدة، وذلك بين عامل وعامل آخر يقومان بنفس العمل، بالنظر لطبيعة شخصية الفرد وكذا الظروف الاجتماعية المحيطة به.

فالمتصفح للتراث المعرفي حول الضغوط النفسية ، يجد أن جل الكتابات في هذا المجال لا تزال في معظمها على مستوى التحليل النظري، حيث لم تنل الدراسات التطبيقية فيها إلا نصيبا محدودا من الاهتمام ، وذلك لسببين رئيسيين أوردهما محمود سلمان العميان هما[١]:

الأول: يتمثل في تنوع العوامل المسببة للضغوط وتداخلها.

الثاني: يتعلق بعدم اتفاق الباحثين على مفهوم دقيق ومحدد لضغوط العمل مما يوقع الباحث الذي يحاول الخوض في هذا المجال بحيرة.

وكلمة Stress هي في الأصل مشتقة من الكلمة اللاتينية (Stringer)والتي تعني باللغة الفرنسية الاحتضان الشديد للجسم بواسطة الأطراف، وهذا مع الشعور بالقلق والعذاب، كما تسمى عند البعض التخلي والوحدة وفقدان القوة والقدرة، وقد وردت هذه الكلمة لأول مرة في القرن ١٤ عشر لكن هذا الاستعمال لم يكن ثابتا ومنظما[٢].

ويرى دافيد يونج وزملائه أن ضغوط العمل " حالة تنشأ عن التفاعل بين الأفراد ووظيفتهم وتتسم بإحداث تغييرات بداخلهم تدفعهم للانحراف عن أدائهم المعهود"[٣].

و تسعى المنظمات اليوم إلى الحد أو التقليل من آثار ضغوط العمل المختلفة بشتى الوسائل، متبنية في ذلك عدة إستراتجيات لإدارة هاته الضغوط، فقلما تجد منظمة تستخدم في إدارة الضغوط إستراتجية واحدة، بل إنها تستعمل أثنين أو أكثر في آن واحد أو في أوقات مختلفة، حيث أن استعمال هذه

الإستراتجيات يختلف من منظمة لأخرى ومن عمل لآخر، كما تتأثر هذه الإستراتجيات إضافة لطبيعة وحجم المنظمة وكذا طبيعة الضغوط ونوعها بالفروق الفردية التي تعتبر حاسمة في الكثير من الأحيان، وسنتكلم عن أهم هذه الإستراتجيات التي تستخدمها المنظمات في إدارة ضغوط العمل، سواء تلك التي يتبناه الفرد على مستواه الشخصي أو تلك التي تتبناها المنظمة في إطار تنظيمي محدد.

1.1إستراتجيات إدارة ضغوط العمل الفردية:

1.1.1إستراتجيات إدارة ضغوط العمل الفردية السلوكية:

1.1.1.1النظام الغذائي والرياضة:

يقصد بالنظام الغذائي أنواع وكميات الغذاء التي تدخل إلى الجسم، فالغذاء المتكامل ضروري لوظائف أعضاء الجسم ولإعطاء الطاقة والحيوية اللازمة لأداء العمل فعندما يتناغم نظام الغذاء مع التمرينات الرياضية يكون ذلك في صالح الفرد في مقاومة آثار الضغوط النفسية فمثلا التمرينات الرياضية تساعد في حرق السعرات الحرارية الزائدة وتزيد من قدرة الجسم على التمثيل الغذائي، وتزيد قدرة الجسم في أنشطته الحيوية والبنائية، وكلا من الغذاء والتمرينات الرياضية يؤثران على رفع كفاءة الفرد على التركيز والاسترخاء[٤].

كما إن تعرض العامل لوضعيات ضغوط كبيرة ودائمة يؤثر بصفة مباشرة، لذلك فإن العوامل التي تساهم في اللياقة البدنية مهمة وضرورية لمقاومة الضغوط وانعكاساتها فخبراء اللياقة البدنية يعتبرون ممارسة نوع من النشاط الرياضي بصفة منتظمة إحدى الطرق السهلة والأكثر فائدة للحصول على تغييرات إيجابية في حياة الفرد، ومنه تمكين الجسم من التعامل الفعال مع المواقف الضاغطة(٥)

فممارسة الرياضة تؤدي إلى رفع فعالية أعضاء الجسم بالشكل الذي يؤدي إلى مقاومتها للضغط، فمن المعروف أن الشخص الذي يمارس التمرينات الرياضية لا يرهق بسرعة مثل الشخص الذي لا يمارس أي تمرينات، كما أن الشخص المصاب بإرهاق تكون قدرته منخفضة في تحمل أي أعباء جسمانية أو نفسية للعمل(٦)، وبذلك فالتمرينات الرياضية تعتبر من بين الوسائل التي يمكن للفرد الاعتماد عليها لمجابهة ضغوط العمل.

ويعتبر خبراء اللياقة البدنية ممارسة نوع من النشاط الرياضي بصفة منتظمة إحدى الطرق السهلة والأكثر فائدة للحصول على تغييرات إيجابية في حياة الفرد ومنه تمكين الجسم من التعامل الفعال مع المواقف الضاغطة(٧) .

2.1.1.1المساعدة الاجتماعية:

تمثل أقل العواقب غير مرغوبة عند مقارنتها بالبدائل الأخرى كاستخدام المهدئات وهي الطريقة الأكثر استعمالا اليوم في المنظمات[٨]،

و ذلك من خلال توظيف الأخصائيين الاجتماعيين والنفسانيين الذين تكون مهمتهم الأساسية دراسة المشاكل التي تخص المنظمة وتقديم الدعم الاجتماعي والنفسي للعاملين لتجاوزها.

3.1.1.1 معرفة الذات والوقوف على قدرات الشخص:

و هي عبارة عن إدراك الفرد للطريقة التي يظهر بها سلوكه أمام الآخرين، كما أن الملاحظة الذاتية الدقيقة من الفرد لسلوكه يمكن أن تصف بدقة رد فعله تجاه سلوكيات الآخرين[٩]، والتعرف على سلوك الفرد ومعرفة مدى قدرته على تحمل الضغوط والاستجابة لها، من شأنه التخفيف من حدة ضغوط العمل، فمعرفة الفرد للعوامل الضاغطة تمكنه من إيجاد طرق لمجابهتها.

4.1.1.1 التخطيط المسبق وتحديد الأهداف:

عندما تكون هناك أهداف واضحة ومحددة لعمل الأفراد وتكون تلك الأهداف قابلة للتنفيذ، بالإضافة إلى التخطيط المسبق وذلك بتجهيز الفرد نفسه للتعامل

مع الأحداث[10]،والذي من شأنه توقع الضغوط ومنه التقليل من آثارها.

5.1.1.1 المشاركة في النشاطات:

كالمشاركة في النشاطات الاجتماعية أو اختيار هواية معينة أو الاستمتاع بالإنجازات وتزيد هذه النشاطات من قدرة الفرد على التحمل[11]، وتعتمد اليوم كبرى المؤسسات على هذه الطريقة كوسيلة للتفريغ لدى العامل، خاصة بالنسبة للضغوط التي تحيط به، التي من أهمها الرحلات، والحفلات لتخفيف ضغوط العمل في المنظمة.

6.1.1.1 الاسترخاء:

إن جلوس الفرد مستريحا وهادئا في الاسترخاء يؤدي إلى راحة الفرد، حيث أن استرخاء العقل لا يتم إلا من خلال الاسترخاء العام للجسم، ويعني هذا أن ينتبه الفرد إلى أن الراحة العقلية هي التي تترتب على راحة الجسم[12]، وتعتمد اليوم الكثير من المنظمات هذه الطريقة للتخفيف من حدة ضغوط العمل.

7.1.1.1 التأمل:

و هو جملة التمرينات الذهنية الموجهة للحد من السير المعتاد للأفكار والظنون والتحليل، فالتأمل المنتظم يزيل الضغط أو يحفظه ويستطيع أن يحرر الفرد من الشقيقة والتوتر والصداع[١٣]، وعلى للفرد في التأمل أن يوقف نشاطاته اليومية وأن يمارس درجة عالية من الانتباه والوعي على مشاعره ووجدانه ، ويؤدي هذا إلى إعداد الذهن وتدريبه على تحمل ضغوط العمل[١٤]، ولهذا فإن التأمل يعد من بين التقنيات المستعملة للحد من الهواجس والتخيلات والأفكار التي قد توقع الفرد العامل تحت وطأة الضغوط.

8.1.1.1 التركيز:

إن قيام الفرد بالتركيز في أداء نشاط ذي معنى وأهمية لمدة معينة يساعد في تخفيف حدة الضغوط النفسية للعمل، وتعتمد طريقة التركيز من حيث المبدأ على نفس الفكرة تقريبا التي تعتمد عليها طرق الاسترخاء والتأمل، والتركيز يصرف الفرد عن التفكير في مصادر الضغوط، ويؤدي به إلى قيامه بعمل خلاق وإنجاز يساعد على الشعور بالتقدير والاحترام وتحقيق الذات[١٥].

2.1.1إستراتجيات إدارة ضغوط العمل الفردية النفسية:

1.2.1.1إستراتيجيات التحكم الانفعالي[١٦]: وتتضمن مختلف الميكانيزمات الدفاعية لدى الفرد، كالانسحاب، التخيل، الإنكار، التعويض، النكوص، العقلنة.

2.2.1.1الفزع إلى الله[١٧]:

ويتمثل في إخلاص المؤمن بجميع جوارحه لله، إذا أصابته مصيبة، وذلك بالتقرب إلى الله والدعاء، مصداقا لقوله تعالى: " وإذا سألك عبادي عني فإني قريب أجيب دعوة الداع إذا دعان فليستجيبوا لي وليؤمنوا بي لعلهم يرشدون "[١٨]، إضافة إلى قراءة القران وتلاوته والصلاة التي تبعث النفس نحو الطمأنينة فنجاح المؤمن راجع إلى درجة تقواه وإخلاصه ثم تطبيقه لسنة رسول الله محمد (صلى الله عليه وسلم) في التخفيف من فزعه في النوم يقول رسول الله صلى الله عليه وسلم: " أعوذ بكلمات الله التامات من غضبه وعقابه وشر عباده ومن همزات الشياطين وأن يحضرون "، وعند الغضب " أعوذ بالله من الشيطان الرجيم " وعند الكرب " اللهم رحمتك أرجو فلا تكلني إلى نفسي طرفة عين وأصلح لي شأني كله لا إله إلا أنت "[١٩].

ويقترح (Quick et Quick 1984) أساليب عديدة لإدارة ضغوط العمل، وتتعلق بالجوانب الفردية الإنسانية والتي يمكننا ملاحظتها في الشكل التالي (رقم ٠١)

١- الوقاية الأولية: مباشرة لمثيرات الضغوط:	*إدارة نمط الحياة:	
*إدارة الإدراك الشخصي للضغوط:	- صيانة التوازن.	
-الانسحاب النفسي.	- استخدام وقت للاستجمام.	
-إدراك ومعرفة عدم الحيوية.	-التفريغ.	
-تغيير النمط السلوكي.	*المتنفس العاطفي:	
*إدارة بيئة العمل الشخصي:	-الكلام.	
-التخطيط.	-الكتابة.	
-إدارة الوقت.	-ممارسة النشاط العقلي.	
-منع زيادة العمل.	٣- الوقاية العلاجية:	
-أساليب أخرى (التأييد الاجتماعي، تنوع المهام، ترك العمل.	العلاج نفسي	العلاج الطبي
2- الوقاية الثانية: مباشرة	-برنامج	-علاج طبي.

الاستجابة.	علاجي	
*التدريب على الراحة والاستجمام.	-طبيب نفسي.	-جراحة.
-الراحة المتطورة.	-علاج سلوكي.	-علاج فيزيولوجي
-استجابة الراحة.	-علاج جماعي.	

-التأمل والتفكير.	-مستشار مهنة.	
-المتنفس الفيزيولوجي.		
-الاستشارة والعلاج، الرعاية الطبية.		
-التمارين الرياضية.		
-تمارين العضلات.		
-بناء الجسم.		

جدول رقم (٠١) أساليب وطرق إدارة ضغوط العمل (Sources Quick et Quick, 1984) [20].

2.1إستراتجيات إدارة ضغوط العمل التنظيمية لإدارة ضغوط العمل:

1.2.1التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم:

إن المخالفات التي يقع فيها كثير من الإداريين في ممارساتهم اليومية بسبب عدم إتباعهم المبادئ المتعارف عليها في الإدارة والتنظيم تسبب الكثير من الضغوط النفسية لمرؤوسيهم لذلك يتعين على المستويات الإدارية العليا ممارسة مبادئ الإدارة والتنظيم بشكل جيد،

وهذا بدوره يمكن أن يشيع جوا من الانضباط الإداري والتنظيمي بين المستويات الإدارية الأدنى[٢١].

2.2.1تحليل الوظائف:

و التي تهدف إلى معرفة درجة الضغوط في الأعمال المختلفة وبالتالي إسنادها للأفراد المناسبين، فتحليل الوظائف يمكننا من وضع نظام لتقويم الأداء يتسم بالعدالة والمنطقية مع إدراك نظام الحوافز بالمنظمة فتزول ضغوط العمل المرتبطة بهذه العوامل.

3.2.1تصميم وظائف ذات معنى:

و يتحقق ذلك من خلال ضمان أن الوظيفة تتضمن العديد من الأنشطة والمهام كما يتيح مقدار من السلطة للأداء لأن الكثير من الوظائف تفقد معناها وقيمتها لبعض الأسباب كزيادة حدة التخصص بالقدر الذي يفقد الموظف أي متعة في أداء العمل[٢٢]، لذا وجب تصميم الوظائف بصورة تساعد على كشف عناصرها مثل العبء الوظيفي، غموض الدور والعوامل البيئية[٢٣]، وهو ما يجعل الموظف يؤدي وظيفته دون ضغوط تذكر.

4.2.1الاهتمام بالاختيار المهني:

حيث تركز البرامج الحالية على التوافق بين الفرد والوظيفة على أساس المستوى التعليمي والخبرة والمهارات والتدريب وقد بدأت بعض المنظمات في

إجراء مقابلات مكثفة مع الموظفين الجدد لاكتشاف المشكلات التي قد تحدث في العمل[٢٤]، وتتخذ حاليا إجراءات الاختيار بهدف التقليل من عبء العمل وذلك من خلال اختيار الشخص المناسب لشغل هذا العمل، بما يجعله متكافئا مع متطلبات العمل مما يخلق نوع من التوافق الذي يقلل من حدة الضغوط.

5.2.1التدريب المهني:

إن التدريب المهني يساعد الفرد على تعلم معلومات واكتساب مهارات جديدة تمكنه من ممارسة وظيفته بصورة أكثر فعالية ومستويات أقل من الضغط[٢٥]، وإلى جانب تدريب الموظف على المطلوب أداؤه وكيفية أدائه تعمل بعض البرامج التدريبية على توعية الموظف بما يمكن أن يصادفه من مشكلات في العمل[٢٦]، كضغوط العمل حيث أصبحت بعض المنظمات تنظم دورات تدريبية لعمالها بهدف تدريبهم على كيفية مجابهة الضغوط والتعامل معها.

6.2.1نظم المشاركة في اتخاذ القرارات:

يؤدي عدم إشراك العمال في اتخاذ القرارات، أو البعد عن مراكز اتخاذ القرارات إلى الشعور بالغربة وضغوط العمل، ومن أمثلة المشاركة في اتخاذ القرارات

نجد المشاركة في اللجان، وبرامج الشكاوي، وبرامج المشاركة في الأرباح والملكية المشتركة، وتشجيع الرؤساء في تفويض جزء من سلطاتهم لمرؤوسيهم[٢٧]، وهو ما يشعر الموظف بالانتماء الوظيفي الذي يقلل من الضغط عليه.

7.2.1الأنشطة العلاجية في مناخ العمل:

تسعى المنظمات التي تعاني من ضغوط العمل إلى إنشاء هذه الأنشطة التي من بينها تعيين مستشار نفسي واجتماعي للعمل، وتخصيص حجرات لممارسة التمرينات الرياضية وحجرات للتركيز والاسترخاء، هذا وقد ارتادت بعض المصانع اليابانية تجربة جديدة فقد أنشئوا حجرة تسمى حجرة " السلوك العدواني" تحتوي على أكياس منفوخة تمثل شخصيات(للإشارة إلى مسببات الضغوط)، وعلى الشخص الذي يدخل هذه الحجرة أن يضرب بيده أو بمضرب بعض الأكياس لكي يفرغ بعض مشاعره النفسية السيئة[٢٨]

8.2.1فتح قنوات الاتصال بين الإدارة والعمال:

و هذا بإعلام الفرد بكل ما يجري داخل المؤسسة، فعندما يحس العامل بأن شكواه ومشكلاته الخاصة به والمهنية خاصة قد أثارت اهتمام المسئول فإن

معاناته من ضغوط العمل تقل(٢٩)، ومن بين أهم الوسائل التي تستعمل هنا هي خلايا الإصغاء والوقاية في المنظمة والتي تمثل خلية استماع لانشغالات وكل ما ينغص حياة العامل ومختلف الضغوط التي تؤثر فيه، حيث تحاول هذه الخلية فهم مشاكل العمل وطرح حلول لها.

9.2.1إعادة تصميم الهيكل التنظيمي:

يمكن إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بعدة طرق لعلاج مشاكل الضغوط، كإضافة مستوى تنظيمي جديد أو تخفيض مستوى الإشراف أو دمج الوظائف، أو تقسيم الإدارة الكبيرة إلى إدارتين أصغر في الحجم، أو إنشاء وظائف بإمكانها أن تحل الكثير من المشاكل، ويضاف إلى ذلك إمكانية توظيف العلاقات التنظيمية بين الإدارات، وإعادة تصميم إجراءات العمل وتبسيطها، والنظر في حجم أعباء العمل الملقاة على عاتق الأقسام والوظائف(٣٠)، أمور من شأنها تخفيف حدة ضغوط العمل.

10.2.1توفير الخدمات الاجتماعية:

استحدثت بعض المنظمات مثل أي بي أم(IBM) وإيكوبتابل لايف (Equitable life) وب هـ قوودريتش (B.H. Goodrich) برامج متكاملة

لمساعدة العاملين بتوفير الخدمات الطبية والعلاجية والنصح والاستشارة والإجراءات الوقائية، وعادة ما تكون مزودة باختصاصيين مثل الأطباء والأخصائيين النفسيين[٣١]، فاليوم نجد في أغلب المؤسسات الكبرى وحدات كاملة للطب (طب العمل)، إضافة إلى تواجد مختصين في علم النفس العمل والتنظيم الذين يتواجدون على مستوى إدارة الموارد البشرية، وكذا لجان الخدمات الاجتماعية التي تهتم بتوفير السكن والإطعام، والتي تسعى من خلال المنظمة إلى الحد أو التقليل من مختلف ضغوط العمل التي تعترض العامل.

ويمكننا إجمال مختلف هذه الإستراتجيات المستخدمة في الشكل التالي رقم(٠٢).

إستراتجيات إدارة ضغوط العمل

الفردية.- التنظيمية. –السلوكية -النفسية

تطبيق مبادئ الإدارة والتنظيم. - النظام الغذائي-إستراتجيات

التحكم الانفعالي.

تحليل الوظائف. –الرياضة -تصميم الوظائف. -المساعدة الاجتماعية

الاختيار المهني.- معرفة الذات.

التدريب المهني. -تخطيط الأهداف. -الفزع إلى الله.

المشاركة في اتخاذ القرارات.- المشاركة في النشاطات.

الأنشطة العلاجية في مناخ العمل.- الاسترخاء.

الاتصال داخل المنظمة.- التركيز.

إعادة تصميم الهيكل التنظيمي.- التأمل.

الخدمات الاجتماعية.

شكل رقم (٠٢) يوضح إستراتجيات إدارة ضغوط العمل[٣٢].

تلجأ المنظمات للعديد من الطرق وتستخدم الكثير من الوسائل في محاولة منها إن لم يكن القضاء على ضغوط العمل فالتقليل من حدتها ونتائجها التي تمس المنظمة وتنعكس بصورة واضحة على أداء العاملين ومنها على الأداء العام للمنظمة، وإن تنوعت واختلفت الإستراتجيات التي اقترحها الباحثين لإدارة ضغوط العمل، فإن ما يمكن أخذه بعين الاعتبار عند تطبيق أي إستراتجية هو طبيعة المنظمة ونوعية الضغوط وحجمها، وذلك يعني أنه قبل بداية تطبيق أي إستراتجية والحكم أنها صالحة لهذه المنظمة ينبغي دراسة المنظمة من

جوانبها المختلفة، إضافة إلى تجنب العشوائية في الاختيار حيث لا بد من معرفة هذه الإستراتجيات والإطلاع عن كثب عليها، ليكون الاختيار في محله وليس عشوائيا، وهو مهمة يضطلع بها الأخصائيين والخبراء في هذا الميدان، كما أن المنظمات في واقع الأمر لا تلجأ لطريقة واحدة مهما كانت الدقة في تطبيقها بل تلجأ إلى العديد من الإستراتجيات إما تطبقها على مراحل أو جملة واحدة حسب نظرتها للضغوط التي تعترضها، ذلك أن لكل إستراتجية مواطن قوة ومواطن ضعف كما أن بعض الإستراتجيات التي تصلح لمهنة ما لا يمكن تطبيقها في مهنة غيرها فمثلا مشاركة العمال في اتخاذ القرار يكون في بعض المهن من الصعوبة التي لا يمكننا تصورها، كما أن المنظمات في حد ذاتها تختلف وهو ما يجعل من أمر نجاحها متوقف على عدة عوامل ترتبط بالضغوط والمنظمة معا.

إن إلمام المنظمات بضغوط العمل اليوم تعدى مجرد التعرف عليها ودراستها في أمهات الكتب المتعارف عليها، بل إن الأمر وصل إلى أن بعض المنظمات وضعت إستراتجياتها الخاصة لإدارة ضغوط العمل بناءا على الدراسات والأبحاث التي تقوم بها وذلك بالتعاون مع الخبراء والمختصين وهو الأمر الذي يكاد ينعدم كي لا نجزم في واقع المنظمات الجزائرية نتيجة عوامل

ترتبط بواقع منظماتنا والثقافة المنتشرة والذهنيات المختلفة، مع العلم أن المنظمات التي تريد لنفسها البقاء والمنافسة تولي أهمية قصوى للمورد البشري الطرف الأهم في أي منظمة كانت، لذا وجب على منظماتنا خدماتية كانت أو صناعية أو تجارية اليوم الأخذ بتجارب باقي المنظمات والتدقيق في مختلف الدراسات والأبحاث العلمية المتراكمة، من أجل تطوير نفسها من جهة، وهو ما يساهم بالدرجة الأولى في الرقي بالاقتصاد الوطني في سبيل تحقيق تنمية في مختلف المجالات الحياتية من جهة أخرى.

هوامش الفصل :-

محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٥، ص ١٥٩.

Jean Benjamin Stora : Le stress, que sais-je ? Edition Dahleb 2eme Ed, Paris, 1993, P 03.

David Yong al : A Study of job stress among university staff in Malaysia, European journal of social science , volume 8 , number 1 , 2009, P 122.

عويد سلطان الشمعان: علم النفس الصناعي، ط١، متكبة الفلاح للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، ١٩٩٤، ص ٣٢٢.

علي عسكر: ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، ط٢، دار الكتاب الحديث، برج الصديق، الكويت، ٢٠٠٠، ص ١٩٨.

محمود سليمان العميان: المرجع السابق، ص ١٦٩.

علي عسكر: ضغوط الحياة وأساليب مواجهتها، ط$_3$، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، ٢٠٠٣، ص ١٨٩.

فاروق السيد عثمان: القلق وغدارة الضغوط النفسية، ط$_1$، دار الفكر العربي، القاهرة ، مصرن ٢٠٠١، ص ١١٧.

نفس المرجع، نفس الصفحة.

محمود سليمان العميان: المرجع السابق، ص ١٦٩.

عمار الطيب كشرود: علم النفس الصناعي والتنظيمي الحديث، ط$_1$، م$_2$، منشورات قار يونس، بنغازي، ليبيا، ١٩٩٥، ص ٣٤٥.

محمود سليمان العميان: المرجع السابق، ص ١٦٩.

سمير شيخاني: الضغط النفسي، ط$_1$، دار الفكر العربي، بيروت، لبنان، ٢٠٠٣، ص ٧٢.

عويد سلطان الشمعان: المرجع السابق، ص ٣١٨.

نفس المرجع، ص ٣١٩.

لوكيا الهاشمي: الضغط النفسي في العمل، مجلة أبحاث نفسية وتربوية،جامعة منتوري قسنطينة، دار الهدى، عين مليلة ، الجزائر، ٢٠٠٢ ، ص ٢٠.

نفس المرجع، نفس الصفحة.

القران الكريم: سورة البقرة: الآية ١٨٦.

سعيد بن علي وهف القحطاني: حصن المسلم، ٢٠٠١، ص ٦٠-٦٥.

ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كل مقارن، الإدارة العامة للبحوث العربية، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٥ ، ص ١٦٦.

عويد سلطان الشمعان : المرجع السابق، ص ٣٢٣.

محمود سليمان العميان: المرجع السابق ، ص ١٧٠.

علي عسكر(٢٠٠٣): المرجع السابق، ص ١٢٦.

محمود فتحي عكاشة: علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية ، الإسكندرية، مصر ، ١٩٩٩، ص ١٠١.

عمار الطيب كشرود: المرجع السابق، ص ٣٤٦.

أندرو سبزلافي و.د.ج والاس: السلوك التنظيمي والأداء، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٩٩١،ص ١٩١.

عويد سلطان الشمعان :المرجع السابق، ص ٣٢٤.

نفس المرجع، ص ٣٢٥.

عمار الطيب كشرود: المرجع السابق، ص ٣٤٦.

عويد سلطان الشمعان: المرجع السابق، ص ٣٢٤.

أندرو سبزلافي و.د.ج والاس، المرجع السابق، ص ١٩١.

تم إنجاز هذا الشكل من قبل الباحث إعتمادا على المصادر السابقة.

الفصل الخامس
النزاعات الإدارية المسببة للضغوط العملية

إن العالم الذي نعيش فيه اليوم عالم ذو طبيعة خاصة تحيط الضغوط بكل إنسان في أي منشأة أو كيان إداري مهما كان حجمه ضغط متراكم ومتعدد المصادر والجوانب والأبعاد وعلى المدير الجيد أن يعي جيداً ما هي الضغوط وما هي أنواعها ومصادرها وكيفية التعامل معها.

الضغوط هي موجات متلاحقة من الشد الذي يصاحب انفجار الاحتياجات غير العادية والتناقضات والفرص قد يكون بالغ العنف فيحطم صاحبه أو يكون ضعيفاً ورقيقاً فيدفع صاحبه إلى النجاح والتفوق على نفسه والآن اقرأ وفكر في ثلاث تجارب لأفراد بالرغم من أنهم يعملون في وظائف إدارية مختلفة إلا أنهم يشتركون في إصابتهم بمستويات عالية من الضغوط في العمل.

سياسة الباب المفتوح تقضى على النزاعات والصراعات بين الرئيس والمرؤوس.

مريم: مسئولة حديثة في الشركة قضت ليلتها في أرق وهي تفكر في مثولها لأول مرة أمام اللجنة التنفيذية للوظيفة الجديدة لقد أمضت جزءاً كبيراً من الستة

أشهر الماضية تعد تقريرها وأحست إنه الامتحان الأول الحقيقي من الإدارة لها، حضور مريم استمر لمدة ١٠ دقائق مرت مع أسئلة اللجنة وشكرتها اللجنة على العرض الجيد ثم انصرفت من الاجتماع بأمر من رئيس الشركة وإذا بها تتجه إلى أقرب مقعد لتلقى بنفسها فوقه محاولة فك الشد العصبي الذي انتابها وهي ترجف بلا تحكم في نفسها.

رامي: محاسب تنفيذي لإحدى شركات الإعلان وهو ناجح جداً في عمله، وبعد تناوله غذاء عمل مع أحد العملاء المهمين شرد ذهنه في الألم الذي يشعر به في معدته وفي تشخيص الطبيب الذي أخبره به بالأمس فقد قال له الطبيب أنه يعاني من القولون الحائر الذي نتج من تأثير نظام حياته وإجهاده المستمر لنفسه في العمل لمدة ١٥ ساعة يومياً كما أنه مطلق حديثاً وهو يعرف جيداً أن إسرافه في التدخين والإجهاد الزائد ليس في صالحه ولكن وظيفته الحالية هي الأكثر أهمية في حياته فعمله في الإعلان صار ناجحاً بدرجة كبيرة، ولذلك قرر ألا يقلق على صحته ويركز على بيع عقد إعلان لهذا العميل المهم.

لولا: زوجة رستم كانت قلقة جداً على زوجها فمنذ أشهر تخطوه في الترقية لوظيفة مشرف بالمصنع الذي يعمل به وكان رستم يشعر أنه يستحقها بعد

خمسة عشر عاماً من العمل بالمصنع لقد عمل بإخلاص، وكان من عادة رستم أن يعود من عمله للمنزل، ورغم تعبه إلا أنه كان دائماً سعيداً يمضي المساء في اللعب مع طفلهما ولكنه في الفترة الأخيرة أصبح لديه القليل ليقوله أو يفعله فهو دائماً حزين، وقد طلبت منه زوجته أن يعرض نفسه على طبيب نفسي ولكنه صرخ فيها غاضباً أنه ليس بي أي شيء أنت واهمة واهمة.

الضغط هو حالة شد عصبي يشعر بها الإنسان الذي يواجه متطلبات غير عادية شيء يجبر على أدائه كما في حالة مريم فالضغط نتج عن فرصة لعرض عمل هام أما الضغط في حالة رامي فقد نتج عن تمزقه بين نصائح الطبيب المعالج له، والفرصة المهمة لعمل ناجح أما رستم فقد كان الضغط نتيجة لتخطيه في ترقية.

إن أي نظرة إلى مستقبلك الإداري بدون مواجهة الضغوط تكون نظرة سطحية لأنك لابد ستواجه الضغط على المدى الطويل وفي حقيقة الأمر هناك نوعان من الضغط أحدهما بناء والآخر هدام النوع البناء منه لازم وتتطلبه طبيعة العمل ويحتاج إليه الموقف التشغيلي للمنشأة وللعاملين فيها فكثيراً من الأعمال يحتاج أي ضغط يمارسه القائد على عامليه للاحتفاظ بحيويتهم ودافعيتهم للعمل، وكذلك لقهر التكاسل والتخاذل الذي قد ينتج عن رتابة العمل وعن ظروف التعامل اليومي.

وهذا الضغط ينبغي أن يكون:

في حدود ما يتطلبه العمل فعلاً، وفي إطار مقنناته القياسية بحيث لا يزيد عما هو مطلوب وحتى لا ينعكس إلى ضغط هدام ضار ومخرب لا يقل أيضاً عما هو مطلوب فيصبح عديم الجدوى والتأثير.

أن يكون في إطار قيود ومتطلبات وظروف العمل بحيث لا يشكل إرهاقاً للعاملين ويحد من ارتباطهم بقيمة العمل ويحولهم من شركاء في العملية الإنتاجية إلى مجرد عبيد يعملون بالسخرة.

ومن ثم يتعين أن يكون الضغط البناء إيجابياً في تأثيره بحيث يزيد وينمي قدرة الفرد على الإنتاج.

أما النوع الثاني:

وهو الضغط الإداري غير الحميد وهو يشمل باقي أنواع الضغط التي تؤثر على سلوك كل من متخذ القرار والعاملين معه وتحت إمرته بشكل سيء ضار يولد معها مجموعة من الأمراض الإدارية والعصبية التي يتركز معظمها حول **ما يأتي**:

فقدان الرغبة في العمل وبصفة خاصة دوافع التجديد والابتكار والتطوير والعزوف عن المبادرة الفردية والاستسلام إلى رتابة ونمطية العمل.

تنامي الإحساس بالإحباط والعدوان على الآخرين بل وتحقير الذات كرد فعل، وعدم التوافق والقلق والاكتئاب وعدم النضج الإداري والإتكالية والخنوع في العمل.

ومثل هذا وغيره يؤدي إلى تراجع معدلات الأداء واختلال العلاقات الإدارية والتنظيمية بشكل كبير خاصة فيما يتصل بمعايير الأداء المثلي والكفاءة، وانتشار العلاقات والجماعات غير الرسمية الفاسدة وكذلك الانقسامات الإدارية والفساد.

الضغوط الإدارية لها تأثير سلبي على صحة العاملين.

الضغوط الإدارية والصحة:

ما من شك أن الضغط يضر بالصحة كما أنه مصدر هام لكل من القلق والإحباط، وأي منهما كفيل بأن يحطم الحالة النفسية للجسم وازدياد الضغوط قد يؤدي إلى العديد من المشاكل الصحية في شكل أزمات قلبية، وارتفاع ضغط الدم والصداع النصفي، وقروح، وإدمان المخدرات، والخمور التدخين وحدوث الآلام العضلية، وزيادة الشره إلى الطعام وغيرها.

ويجب أن ينبته المديرون إلى المؤشرات الخاصة بالضغط الزائد سواء في أنفسهم أو في الأشخاص الذين يعملون معهم، والأغراض متعددة ومتنوعة، وفيما يلي بعض المؤشرات لملاحظتها والتعرف منها على ارتفاع معدلات الضغط:

تغيير في عادات الأكل.

إحساس غير صحي –صداع-ألام.

ضيق وعدم القدرة على التركيز.

تزمت –ملل-عصبية زائدة.

زيادة في تعاطي الخمر والمخدرات والتدخين.

مشاكل في القدرة على النوم.

دوخة-ضعف-تهور-انهيار.

ونأتي بعد ذلك إلى سلوكيات العامل التي يمكن بملاحظتها اكتشاف الضغط الهدام منها:

التغير من	**إلى**
التواجد المنتظم.	الغياب.
الالتزام بالمواعيد.	التأخر عن المواعيد.
الاجتهاد في العمل.	الإهمال في العمل.
التصرف بإيجابية.	التصرف بسلبية.
انفتاح ورضا بالتغيير.	مقاومة للتغيير.
متعاون.	عدواني.

والبيان السابق والخاص بالانتباه للسلوك الناتج عن الضغط الزائد ضروري وهام، فقد تزايد في الآونة الأخيرة توجيه علماء الاجتماع

والإدارة إلى ضرورة أن يعطي المدير الاهتمام الأكبر لدراسة الضغط لما له من تأثير على صحة العاملين والمديرين أيضاً، وذلك لما للصحة العامة من تأثير على الإنتاج والعائد والاستثمار والقدرة على الابتكار... حيث أن العامل أو المدير المريض سيزيد غيابه وتكثر أخطاؤه وتقل قدراته على الابتكار وعلى تحمل المخاطرة مما يعوق تقدم المنظمة ويعود على استثماراتها بالخسارة ونقص الإنتاجية.

مصادر الضغط الإداري:

يبين الشكل التالي ثلاثة أنواع رئيسية لمسببات الضغط الإداري وهي: العمل، والعوامل الشخصية، وعوامل غير العمل.

والمسببات الرئيسة للضغوط في مجال العمل تتمثل في أن احتياجات العمل قد تكون عالية جداً أو منخفضة جداً أو غامضة، أو قد يكون الضغط نتاجاً عن ضعف العلاقات بين الأفراد أو بطء حركة سير مستقبل الأفراد، وتظهر الأمثلة السابقة عن مريم ورامي ورستم كيف أن هذه العوامل لها تأثير كبير في مجال العمل سواء مجتمعة أو منفردة ويجب أن يهتم كل مدير بصفة خاصة بالمسببات **الآتية للضغوط:**

مسببات الضغط المتعلقة بالعمل:

أن لعوامل العمل أكبر الأثر في خلق الضغط، ومثل هذا الضغط ينتج عن احتياجات العمل عالية كانت أو منخفضة، والغموض، وضعف

العلاقات بين الأفراد، وربط حركة سير مستقبل العاملين أو سرعته.

ويظهر من الأمثلة السابقة كما سبق أن ذكرنا، **وفيما يلي نبذة عن مسببات الضغط المتعلقة بالعمل:**

الاحتياجات غير الواقعية للعمل : قد يخلق الضغط فالأفراد المطلوب منهم عملاً أكثر من طاقتهم أو قدراتهم أو إمكانياتهم يعانون من زيادة في التحميل، وهذا ينتج عنه القلق والضغط المرتفع، والعكس أيضاً صحيح حيث أن العمل القليل جداً يؤدي أيضاً إلى تزايد الضغوط.

تضارب الأدوار بسبب الضغط : والشعور بأنك لا تستطيع إشباع توقعات أداء متضاربة ومتعددة ومحتملة قد يضغط على العامل مثال ذلك مواجهة موقف تجد فيه أن رئيسين أو أكثر يطلبون منك تنفيذ أعمال مختلفة في نفس الوقت.

الصراعات بين العاملين قد يخلق الضغط : الصراع بسبب وجود تنافر عاطفي وتضارب بين الشخصيات يسبب ارتباكا للمتواجدين ويخلق آثاراً جانبية سلبية فيما بينهم.

الغموض قد يخلق الضغوط : فإن عدم معرفة ما هو متوقع أداؤه أو عدم معرفة مستويات وكيفية تقييم العمل يخلق الضغوط والأفراد الأقل تحملاً أكثر استعدادا لمثل هذه الانفعالات والضغوط.

المستقبل العملي للأفراد يخلق الضغوط **:** فالتقدم السريع في مستقبل أفراد قد يأتي بالضغوط لضرورة قيامهم بجهد أكثر وزائد لأداء ما هو متوقع منهم، وكذلك فإن النقص في توقع الأفراد لمستقبلهم في العمل يسبب لهم الضغط وهم الذين يريدون التقدم في مستقبلهم الوظيفي.

البيئة غير الموائمة : قد تخلق الضغوط، فالضوضاء والزحام الشديد، وارتفاع درجة الحرارة أو انخفاضها أكثر من اللازم تلوث الجو وغيرها من المؤثرات قد تكون من المسببات للضغط في العمل.

مسببات الضغط من غير العمل:

مثل زيادة عدد أطفال الأسرة، والصعوبات الاقتصادية المصاحبة لذلك، والمشاكل الشخصية الأخرى مثل مواجهة مشاكل في العلاقات الزوجية كل هذا من الممكن أن يضيف ضغطاً على العامل حيث أنه يصعب فصل شعور العامل وتصرفه عن العمل.

الضغوط الإدارية تؤدي إلى فقدان الرغبة في العمل والدافع للابتكار والتجديد.

العوامل الشخصية والضغوط:

مثل احتياجات الفرد وإمكانياته الشخصية، وهذه الخصائص لها أثر كبير في كيفية التعامل مع الضغط الذي يصاحب العمل كمصادر ويصل الضغط إلى حالة هدامة بسرعة أكبر عندما يمارس ضد

أشخاص عاطفيين أكثر من اللازم، فأولئك لديهم ثقة أقل بالنفس والأشخاص الذين يشعرون باستعداد طيب لاحتياجات العمل والمهارات الشخصية لديهم تحمل للضغوط أكثر من أولئك الذين يشعرون بكفاءة أقل بسبب عدم تناسب العمل للفرد.

والآن كيف يتعرف المدير أو المشرف على العامل الذي يعاني من الضغط والاضطراب ليبدأ التعامل معه ومساعدته على الخروج من دائرة الضغط؟

أنه يكون في هذه الحالات:

دائم الحركة يمشى ويأكل بسرعة.

يشتكي من أمراض مفاجئة ويعاني منها جداً.

نافد الصبر دائماً ويستعجل الآخرين.

يشعر بالذنب عند التراخي.

يوجد انحراف خطير في سلوكه العادي.

يستخدم إشارات عصبية مثل ضرب المنضدة بيده.

والآن حان الوقت لنتعرف على كيفية معاجلة الضغوط الإدارية وتقليل آثارها بقدر الإمكان.. أول ما يجب عمله هو تجنب الخطوط غير الواقعية وأن تفعل ما بوسعك وأعرف في نفس الوقت حدودك فأنت لا تستطيع أن تكون كل شيء لكل واحد. تعلم أن تعرف وتتعلم وأن تحد من انفجارات واندفاعك في تجاه مسببات الضغط ثم

استخدام الأساليب العلمية لإدارة الوقت وتجنب الوقوع في مصيدة العمل الكثير في نفس الوقت لأن النتيجة هي الفشل في إنهاء بعض الأعمال أن لم يكن كلها، ضع أهدافاً واقعية لنفسك وخطط وأدر يومك في خط متواز مع الوقت المتاح، والسلوك القيادي الفعال يكون ناجحاً في منع أو الإقلال من مصادر الضغط، فالمدير الناجح هو الذي يعتمد عليه في نشر الثقة والاحترام، وهو أيضاً الذي يضح تحديداً واضحاً للأهداف مع توجيهات عمل مناسبة لمنع التردد والارتباك فيما يتوقع من الأداء.

عندما تهاجمك الضغوط اجلس في مكان هادئ واست نشق الهواء بعمق واطر د الأفكار المشوشة وحاول الاحتفاظ بمزاج هادئ.

تابع نفسك **:** خطط يومك على أساس المرونة ولا تحاول أن تفعل أكثر من علم في نفس الوقت، احذر التسرع غير المنتج بإرغام نفسك على البطء، فكر قبل التعامل مع المواقف السلبية أو الأشخاص، عش على أساس يوم بيوم وليس دقيقة بدقيقة.

ناقش مشاكلك بحرية.. الخوف ..الإحباط : ومصادر الضيق مع من يهتم بك، وعندما تكون في شك، ابتسم فإن الابتسامة الواضحة غالباً ما تذيب الانفعال وتبني جسراً من الثقة بينك وبين من حولك.

الرياضة والاسترخاء : اشغل نفسك في نشاط غير تنافسي منتظم مثل السباحة، وركوب الدراجات التنس، ركوب الخيل وكرة اليد، واعرض نفسك على طبيبك عند الشك في حالتك الصحية.

مارس الارتخاء لبعض الدقائق عند إحساسك بالضغوط تهاجمك، **وذلك بإتباع هذه الخطوات:**

اجلس في مكان هادئ براحة وعيون مقفلة.

كرر ببطء كلمات مريحة أو جملة مريحة أكثر من مرة وفي ذهنك.

استنشق الهواء بعمق من الأنف وأخرج الزفير من الفم، أطرد الأفكار المشوشة وحاول الاحتفاظ بمزاج ذهني هادئ.

اهتم بصحتك وذلك بهدف الوصول إلى صحة جسدية وذهنية جيدة، وذلك بتنظيم التغذية، وعدم استخدام الكحوليات والتدخين، وممارسة التدريبات الرياضية للمحافظة على اللياقة البدنية وتنظيم وزنك أي انتهاج نمط حياة يعكس فهماً صحيحاً للصحة.

وبما أن للضغوط الإدارية تأثير سلبي على صحة الفرد، لذلك فإن صحة الفرد لها أثر كبير في إستراتيجية منع الضغوط الإدارية، والمدير الذي يحافظ على صحته سيكون أفضل استعداداً للتعامل مع مسببات الضغوط غير المحتملة والتي تصاحب الدور الإداري، وهذا المدير سيكون قادراً على الأخذ بمميزات الضغط البناء والذي يجب الاستفادة منه بقدر الإمكان لأنه يضمن تحقيق أهداف المنظمة مع منعه من الوصول إلى المستويات الزائدة، وكذلك يمكنه أيضاً التعرف على أسباب الضغط الهدام والناتج عن عوامل شخصية وعلاجه بسرعة حتى لا يحدث أثر عكسي يؤثر في العمل.

وقد نجد على سبيل المثال أن تغيير مواعيد العمل قد تخلق بعض الصعوبات الأسرية كأن تكون إحدى أسر العمال قد تعودت قضاء عطلة نهاية الأسبوع في أحد المنتجعات الريفية وعند تعديل المواعيد أصبح من المتعذر على العامل صاحب هذه الأسرة أن يخرج من العمل مبكراً يوم الخميس كما تعود فينعكس ذلك على تصرفاته يوم الخميس وتكثر أخطاء العمل منه، في حين أنه لو راعت الإدارة رغبات العاملين في اختيار أوقات أعمالهم مع عدم المساس بالوقت أو حجم الإنتاج المطلوب فإن ذلك سيعود بالتأكيد على المنظمة بالخير الوفير ويقلل كثيراً من إصابات العمل.

كما أن النزاعات والصراعات وزيادة الغموض وتضارب الأدوار يمكن منعها أو الإقلال منها عن طريق الاتصال الجيد بين الرئيس والمرؤوس وإتباع سياسة الباب المفتوح التي تعد من أهم السياسات الإدارية التي تقضى على الضغوط الإدارية في مهدها وتحول الضغط الإداري السلبي الهدام إلى ضغط إيجابي سليم وبناء سياسة الباب المفتوح تقضى على قوى الظلام والفساد في المنظمات وتفتح الباب أمام قوى التطوير والابتكار الخلاق فتكون بمثابة ضوء يبدد الظلام.

الفصل السادس

خطوات التعامل مع الضغوط العملية

يصنف الباحثون في علم النفس والطب النفسي الشخصية إلى عدة أنواع، مستندين في رأيهم هذا على دراسات وملاحظات عديدة تمكنوا من خلالها وصف كل بعد أو خاصية من خصائصها. كما تشير ملاحظات الأطباء النفسيين وعلماء الشخصية أو دراساتهم بان تصنيف الشخصية يرتبط بعدة أمراض كالقلب والقرحة بالنسبة لنمطي B.A ، وبصددهما يتصف ذوي النمط A **عادة بالآتي:**

الضغط والشد المفرط.

المكافحة الشديدة من اجل التحصيل.

الكلام السريع وقلة الصبر، وتعجل كلام الآخرين حتى لا يكاد المقابل أن يبدأ الحديث حتى يتلقفه ويكمل الجملة.

يكون فخورا لأنه يستطيع انجاز الأشياء في وقت قصير قياسا بالآخرين.

أما الشخص من النمط B فتجده من وجهة نظرهم على العكس من ذلك يتمتع باسترخاء وهدوء أكثر، واهم ما يتصف به:

اقل مبالاة بالمواعيد.

لا يميل إلى المناقشة بشدة.

مصغ ومستمع جيد.

لا يشعر بالعجلة حتى تحت الضغوط الصعبة.

صبور عند الانتظار.

يخصص وقتا محدداً لعمل معين.

هادئ ومتأن في كلامه.

يهتم برضا نفسه بغض النظر عن رضا الآخرين.

بطيء في أعماله وأفعاله.

مرن .

مقتنع بعمله.

هذا وتؤكد الدراسات إلى إن الأفراد الذين تميل شخصيتهم إلى نمط A هم أكثر احتمالا للإصابة بإمراض القلب من أولئك الشخصيات من النمط B حيث وجد أن من بين ٢٥٧ شخصا تعرضوا للإصابة بنوبات قلبية كان ١٧٨ منهم من النمط A بينما كان ٧٩ منهم من النمط B ودعا ذلك إلى التفكير بإيجاد برامج عديدة لتدريب الأفراد على التحول من النمط A إلى النمط B بهدف تقليل احتمالات الإصابة بنوبات قلبية.

وأشير في دراسة أخرى إلى أن الشخص من النمط A يتأثر بضغط انقباض الدم أكثر من النمطB وانه اقل تأثيرا بالضغوط النفسية التي تهدد لديه قوة الذات مع ذلك فان الفصل بين النمطين لأغراض التمييز لابد أن يتم من خلال مقارنة النمطين فيما بينهما [١].

يعتبر الدور الذي يؤديه الفرد في مكان العمل الوظيفي أو المؤسسة العسكرية من مصادر الضغوط النفسية حيث قام الباحثون بالعديد من البحوث في مجالين مهمين يتعلقان بالدور **وهما:**

غموض الدور.

يعتبر غموض الدور قائماً عندما لا يمتلك الفرد معلومات ملائمة أو يمتلكها بشكل غير كاف عن دوره في العمل أو عندما يكون هناك نقص في الوضوح حول أهداف عمله والتي لها علاقة مباشرة بدوره وبادوار زملائه وتوقعاته عن دوره وما يحمله الآخرون من توقع نحوه، وهذه تكون واضحة في الأدوار التي ينفذها العسكريون في الحروب على وجه الخصوص عندما يعتقد بعض القادة أن الوقت غير مناسب لتزويد من تسبيهم بالتفاصيل ذات العلاقة بالمهام التي ينفذونها، وأدوارهم في التنفيذ لقناعة لديهم أن طبيعة العمل والضبط العسكري تقتضي التنفيذ تحت كل الظروف، وفي جميع الأوقات[٢].

كذلك تظهر واضحة في سياقات الإدارة الديكتاتورية التي يستهين فيها القائد / المدير / المسئول بعقول التابعين والمنتسبين، بافتراض حتمية تنفيذهم للأدوار التي يحددها دون نقاش[٣].

كما إن مجال عمل الفرد، وما تسند إليه من مسؤوليات تشكل عاملا مهما يزيد من احتمالات غموض الدور أو تقليله، وإن ارتبطت بعلاقة طردية مع عامل عدم امتلاك المعلومات المناسبة المذكور في أعلاه، ويقصد بها هنا أن بعض الأعمال التي تقتضي السرية وعدم تزويد المنفذين بالتفاصيل، مثل المهام الأمنية والإستخبارية، وبعضها البحثية ذات الصلة بالذرة، وبعض أسلحة التدمير الشامل وغيرها تفضي بالنتيجة إلى غموض الدور.

وعموما فإن الشخص الذي يشعر بغموض الدور يعاني عادة من واحدة أو أكثر من **الآتي**:

أولا. انخفاض الرضا عن العمل.

ثانيا. الإحساس بعدم جدوى العمل.

ثالثا. قله ثقته بنفسه.

رابعا. الشعور بان عمله مصدر تهديد له.

وهذه معاناة تؤشر أن لغموض الدور تأثير نفسي على صحة الفرد الجسمية، فتسبب في أحيان ليست قليلة ارتفاع ضغط الدم، وزيادة ضربات القلب، والاضطرابات النفسية مثل الكآبة، وانخفاض الدافعية، في الأداء والميل إلى الابتعاد عن العمل.

صراع الدور:

يمكن القول بان الفرد يعاني من صراع الدور إذا كان يعيش:

أولا. وسط مطالب العمل المتصارعة أو المتعارضة.

ثانيا. عندما يمارس أعمال لا يرغبها.

ثالثا. عند شعوره بان ما يقوم به ليس جزء من مواصفات عمله.

هذا وإن أبرز حالة لصراع الدور عندما تتجاذب الفرد مجموعتين من التوجهات في الإدارة تلزمان أنماط متباينة من السلوك [٤].

وفي هذا المجال أشارت الدراسات إلى إن الفرد الذي يعاني من صراع الدور يعاني من انخفاض رضاه عن عمله، وإحساسه بان العمل يشكل عبئا عليه.

كما وجدت الدراسات انه كلما قويت سلطة الأفراد الذين يكونون مصدرا لصراع الدور، فان وجودهم يؤدي إلى عدم رضا معيتهم عن أعمالهم وعن مهنتهم.

وكذلك فان المهنة التي تتضمن نشاطا جسميا أكثر يتعرض أفرادها إلى أعراض أمراض القلب بنسب أكبر في حال وجود صراع الدور في محيطها.

المسؤولية:

للضغوط علاقة بالمسؤولية ومستويات تحملها، كما إن للمسؤولية علاقة بتشكيل واستثارة بعض الضغوط النفسية وفي هذا المجال تصنف المسؤولية إلى **نوعين**:

المسؤولية عن الأفراد: إذ وعندما يكون الفرد مديرا لدائرة معينة أو آمرا لوحدة عسكرية، وبأي مستوى كان، فانه يكون مسئول عن أفراد.

المسؤولية عن الأشياء: حينما يكون أحدهم مدير لمدخر طبي أو مخزن لمواد ما أو صيدلية فانه مسئول عن أشياء.

ومع هذا التقسيم الثنائي فقد تتداخل المسؤولية بين الأفراد والأشياء أي أن الفرد يمكن أن يكون مسئولا عن أفراد وأشياء في آن واحد مثل آمر وحدة عسكرية تتحدد مسؤوليته بمعيته من المنتسبين، وكذلك بكافة الأسلحة والتجهيزات والمواد التي تعود إلى ذات الوحدة، ومدير مدخر طبي وغيرهم، وفي حالتهم يشار إلى أن المسئول عن الأفراد يكون أكثر احتمالا للتعرض إلى الضغوط من المسئول عن الأشياء لأنه يحتاج إلى قضاء وقت اكبر للتفاعل مع الأفراد الموجودين، والتابعين أي المسئول عنهم، ولهذا يتلقى ضغوطا مختلفة من كل فرد أو مجموعة أفراد، كما إن ذلك يستلزم منه إجراء لقاءات أكثر، وجدولة أعماله وفق زمن محدود تشكل

بطبيعتها ضغوطا خاصة عندما يكون الوقت قصير نسبيا على وجه الخصوص.

هذا وبشكل عام يكون الأشخاص المسئولون عن الأفراد أكثر احتمالا للتعرض لأمراض القلب من أقرانهم المسئولين عن الأشياء.

علاقات العمل:

تعتبر طبيعة العلاقات بين الأفراد ضمن العمل، المصدر الآخر المهم للضغوط، وهي طبيعة تشمل سبل التعامل مع المدير، والآمر، والزملاء، والأشخاص الذين يكون الفرد مسئولا عنهم، وفي مجالها يمكن القول أنه وكلما كانت العلاقات رديئة كلما زاد احتمال تعرض الأفراد إلى الضغوط بمستوى يفوق تلك العلاقات المبنية على التفاهم والتواد وتبادل الرأي بين المستويات المتعددة للإمرة واتخاذ القرار .

التعامل مع الضغوط النفسية

هناك العديد من الاتجاهات التي حددت أساليب متعددة للتعامل مع الضغوط، وبما إن الورقة الحالية تناولت الأنماط فيمكن أن تقوم بعض الأفكار التي تدرج على سبيل التعامل على وفق هذا التقسيم، وفيه يشير المعنيون إلى أن من تتضح شخصيته من النمط A عليه أن يتبع النصائح **التالية لتخفيف اثر الضغوط النفسية:**

منع الرغبات في أن يكون مركزا لاهتمام الآخرين من خلال اللجوء إلى الحديث المستمر، ومحاولة عدم الإصغاء إلى الآخرين.

ولتجاوز هذا الإنحراف يمكن لأي فرد أن يتدرب على ذلك خاصة في أيام العطل من **خلال**:

أولا. تخصيص عدة ساعات يصغي خلالها إلى محادثة تجري بين الآخرين.

ثانيا. أن لا يتحدث إلى أن ينهي الآخرين جملهم.

السيطرة على النفس، إذا وجد المعني أن هناك ميل مستمر للحديث حتى وان لم تكن هناك حاجة لذلك، ينبغي أن يوجه الأسئلة الآتية إلى ذاته:

أولا. هل هناك شيئا مهما لأقوله؟

ثانيا. هل هناك من أحد يرغب سماع ما أريد أن أقوله؟

ثالثا. هل هذا هو الوقت المناسب للقول؟

وإذا كان الجواب على أي من تلك الأسئلة بالنفي عليه أن يبقى هادئا حتى وان وجد رغبة ملحة في الحديث .

المحاولة في عدم جعل الوقت يسيطر على الحياة، ويتحكم بها (أي يكون تحت ضغط الوقت) وممكن أن يتغير مثل هذا النمط في السلوك تدريجيا من خلال الردع الذاتي، وكما موضح في المثال الآتي الذي يمكن الاستفادة منه في المواقف الأخرى من الحياة متعددة المواقف.

(حينما يجد أحد في نفسه رغبة لزيادة سرعة سيارته، ومحاولة العبور على الضوء الأصفر في تقاطع لإحدى الطرق عليه أن يعاقب نفسه على هذا السلوك، وذلك بالعودة ثانية إلى نفس الاتجاه ونفس الإشارة، وإذا ما تكررت الحالة ثانية عليه أن يستدير أيضا، ويرجع إلى نفس المكان، هذا وإذا ما أتبع هذا المسلك على الأغلب سوف لن يفعلها ثالثة).

كما أن على المعني اتخاذ كل التدابير لكي لا يجعل نفسه أمام ضغوط الوقت، ويمكنه الاستفادة من هذه الحالة والتجربة في مواقف الحياة المتعددة لتجاوز هذا النوع من الضغوط.

إجراء تقييم أسبوعي لما يحصل من ضغوط، بعبارة أخرى أن يحاول تشخيص المشكلات التي كانت سببا مساعدا للمعاناة، وهل إن الأحداث التي مرت خلاله قد امتازت بهيمنة الوقت على الحياة.

ويمكن التدرب على الاسترخاء البدني اليومي بإتباع التمارين **التالية**:

أولا. الجلوس بهدوء وبوضع مريح.

ثانيا. البدء بإرخاء عضلات الجسم تدريجيا بدءً من الأقدام، والتدرج إلى الوجه، وترك كل العضلات مسترخية لفترة أطول.

ثالثا. التنفس من الأنف، والتفكير بالنفس حتى الشعور بالراحة، ويمكن ذكر رقم معين بعد كل زفير.

رابعا. الاستمرار في ذلك لعشرة أو عشرين دقيقة، ومن ثم الجلوس بهدوء بعد الانتهاء لبضعة دقائق مع إبقاء العينان مغلقتان ثم يجري فتحها تدريجيا، مع عدم الوقوف وممارسة النشاط الفوري.

إذا ما أريد ممارسة عملية الاسترخاء الذهني فيمكن إتباع الآتي لمدة ٥- ١٠ دقيقة في اليوم الواحد، خاصة في اليوم الذي يمارس فيه عملا ذهنيا شاقا:

أولا. اختيار مقعد مريح، وأخذ الوضع المناسب للجلوس.

ثانيا. غلق العينين واستعادة ذكرى مكان كان فيه من قبل، باعتباره المكان المثالي للراحة والهدوء والاسترخاء الجسمي والعقلي، وإذا لم يجد في الذاكرة مثل هذا المكان يمكن أبتداع واحد من وحي الخيال أو من مشاهدة الصور أو التلفزيون.

ثالثا. الشعور بالأمان والهدوء وتخيل الجسم، والعقل قد تجدد نشاطهما ثم الشعور بالانتعاش.

رابعا. فتح العينين بعد عشرة دقائق بهدوء ومن ثم ممارسة العمل الطبيعي من جديد.

محاولة البحث عن الدعم الاجتماعي عند الشعور بوجود ضغوط نفسية، ويتمثل ذلك بالبحث عن العلاقات الاجتماعية الحميمة التي تسهم كثيرا في تخفيف الضغوط، لأن وجود الغير يسهم في التزويد ببعض الأسس لحل المشاكل، وإشباع الحاجة إلى الإصغاء، هذا وتعتبر العائلة إلى جانب الأصدقاء، وزملاء العمل بمثابة نظام للدعم الاجتماعي الذي يسهم في التخفيف من الضغوط، وعلى المرء أن يحاول تحسين علاقاته بعائلته لتكون مرجعا في الإسهام في ذلك، وحل المشكلات والتنفيس عن الهموم.

محاولة تفهم أن اغلب الأعمال لا تحتاج إلى فعل فوري. وإن أكثر ما تحتاجه هو الإنتاج النوعي.

وان السلوك اليومي ينبغي أن يكون وفق حاجة حقيقية، وليس مجرد إرضاء الآخرين والمحافظة على العلاقات مع الناس.

كما أن على المعني إخبار نفسه مرة واحدة في اليوم على الأقل بعدم وجود مشروع فشل بالمطلق بسبب البطء في انجازه فقط، كما عليه أن يسال نفسه هل إن الحكم الجيد، والقرار الصحيح يتخذ بشكل أفضل تحت ظروف التأني؟

أن تكون للفرد أنشطة مضافة خارج عمله، مثل القراءة لمن يمارس عملا بدنيا، والرياضة أو الموسيقى لمن يمارس عملا فكريا، وتلك أمور تسهم في السيطرة والضبط لمن يصنف بالنمط A للشخصية.

محاولة عدم وضع وقت محدود للأمور غير المهمة، وعدم إعطاء مواعيد للآخرين بشكل قطعي ومحدود بزمن يعيش تحت ضغطه خاصة بالنسبة للأمور غير المهمة.

حماية النفس من ضغط الوقت من خلال تعلم قول لا للأشياء غير المهمة.

محاولة التخلص من الضغوط أو التحرر منها ولو لفترة محددة، وذلك بوضع فترات بين العمل الجاد قدر الإمكان، مثل القراءة أو السماع أو المشي أو التحدث مع أحد ما.

محاولة إيجاد فرص للاسترخاء في النهار أو الليل يتم خلالها الاسترخاء للبدن، والعقل.

يتعرض الجميع إلى الضغوط النفسية مهما كانت مستوياتهم أو انتماءاتهم، ولنمط الشخصية اثر في تحمل التعامل مع تلك الضغوط، عليه ينبغي التفكير أولا بأي نمط من الأنماط شخصية المعنى، ثم يخطو من بعد ذلك الخطوة الثانية التي تتمثل بكيفية التعامل مع تلك الضغوط، ويمكن الاستفادة من عمليات الاسترخاء سواء منها البدني

أو الذهني بالنسبة لأفراد القوات المسلحة، وخاصة القادة والآمرين اللذين يستطيعون أن يدربوا أنفسهم ذاتيا على ذلك "أي الاسترخاء" وخاصة بعد إجهاد المعارك أو السهر، والتعب البدني ليحصلوا على استعداد وقدرات إضافية وبأسرع وقت ممكن.

الفصل السابع
المهارات الإدارية في حل ضغوط العمل
تعريف الضغوط الإدارية :

هي العوامل والظروف المدرسية والتي ينتج عنها شعور مدير المدرسة بعدم الراحة والاستقرار مما يؤدي إلى اضطراب مدير المدرسة حيث أن هذا الشعور بالاضطراب ناتج عن عدم قدرة مدير المدرسة التغلب أو التكيف مع كثرة أو استمرار متطلبات العمل .

أنواع الضغوط في الإدارة المدرسية :

الضغوط في مجال الإدارة المدرسية متعددة الأنواع ومختلفة الأشكال، ولكل نوع منها خصائصه ومواصفاته ، ولكل منها طرق للتعامل معها ، بل إن هناك من الضغوط ما هو واجب الحفاظ عليه واسمراره ، ونعرض عليكم الآن أهم أنواع هذه الضغوط

أولاً : من حيث إيجابيتها وسلبيتها :

وهي نوعان :

ضغوط إيجابية .

ضغوط سلبية .

الضغوط الإيجابية :

وهو ضغط لازم تتطلبه طبيعة العمل ، ويحتاج إليه مدير المدرسة للضغط على العاملين للاحتفاظ بحيويتهم ودافعيتهم ، وفي الوقت نفسه لقهر أي تكاسل أو تخاذل ينجم عنه رتابة العمل .

والضغط الإيجابي يزيد وينمي قدرة الفرد على أداء وبذل أقصى جهد لتقليل ضغوط العمل ، وبذلك يؤدي إلى نتائج إيجابية وتحقيق رضا العاملين، ويصبح غياب هذا النوع من الضغوط مصدراً لعدم الرضا الوظيفي عن العمل .

ومن أمثلة هذا الضغط التوتر الذي يجعل الطالب يذاكر بجد قبل الامتحانات .

الضغوط السلبية :

ويطلق عليها اسم الضغوط الهدامة ، وهي الضغوط التي تؤثر على سلوك كل من المدير والعاملين معه بشكل سيء وضار وتتولد معها مجموعة من الإجراءات الإدارية التي يرتكز معظمها حول **ما يلي** :

فقدان الرغبة في العمل .

العزوف عن المبادرات الفردية والاستسلام إلى الرتابة ونمطية العمل

تنامي الإحساس بالإحباط .

عدم التوافق والاكتئاب والقلق وعدم النضج الإداري .

ثانياً : من حيث شدة الضغوط :

وهي ثلاثة أنواع :

ضغوط فائقة .

ضغوط متوسطة .

ضغوط عادية .

الضغوط الفائقة :

وهي ضغوط قوية عنيفة تمارس على الإدارة ، وهذه الضغوط يستحيل على مدير المدرسة تجاهلها أو التغاضي عنها نظراً لما تفرضه من تهديدات على المدرسة واستمرارها ، وهي ضغوط طويلة الأجل . **مثل** : الضغط الناتج عن المبنى المدرسي الآيل للسقوط .

الضغوط المتوسطة :

وهي ضغوط عادة ما تتصل بالسياسات الإدارية للمدرسة ، وهي بذلك تحكم العمل داخل المدرسة . مثل : الضغوط الناتجة عن توزيع الجدول المدرسي ، وتوزيع الأنشطة .

الضغوط العادية :

وهي ضغوط تتصل بالمواقف اللحظية اليومية للمدرسة والتي تنشأ عن المعاملات اليومية وصراعات الأفراد إطار العمل اليومي. مثل: الضغوط الناتجة عن غياب المدرسين وتوزيع حصص الانتظار على المدرسين .

ثالثاً : من حيث محور وموضوع الضغوط :

وهي أربعة أنواع :

ضغوط مادية .

ضغوط معنوية .

ضغوط سلوكية .

ضغوط وظيفية .

الضغوط المادية :

وهي تتصل بالمزايا المادية التي تسعى إدارة المدرسة للحصول عليها لإرضاء العاملين داخل المدرسة . مثل : الحوافز والمكافآت ، والتعين في أماكن بعيدة عن إقامة المعلم مما يؤدي إلى إهدار المال في الإنفاق .

الضغوط المعنوية :

وهي تتصل بالحالة الوجدانية والنفسية لمدير المدرسة ، وهي ضغوط شديدة التأثير على قرارات المدير، وقد تؤدي إلى اضطراب تفكيره وعدم قدرته على اتخاذ القرارات السليمة . مثل : تدخل أولياء أمور الطلاب في العملية التعليمية دون وعي وإدراك منهم واعتقاد ولي الأمر أنه من حقه متابعة المدرس داخل الفصل .

الضغوط السلوكية :

وهي الضغوط التي تتصل أساساً بالقيود التي يمكن أن تنعكس على سلوك المدير، وبالتالي تؤثر على قدرته على إصدار الأوامر الإدارية والتوجيهات التنظيمية . مثل : كثرة تأخر مدير المدرسة مما يؤدي إلى عدم قدرته على اتخاذ إجراءات إزاء المعلمين كثيري التأخر .

الضغوط الوظيفية :

وهي الضغوط التي تتصل أساساً باعتبارات الوظيفة وبالأعمال التي تتم فيها ، والأنشطة التي تمارس ، والغايات التي يسعى العاملون لتحقيقها . **مثل** : ما يتعلق بالأداء الوظيفي وموقع الوظيفة من خطوط السلطة .

مراحل الضغوط في مجال الإدارة المدرسية :

الضغوط في مجال الإدارة المدرسية تمر بمراحل متعاقبة ومتتالية حتى تكتمل أركانها ، وتمر الضغوط بخمسة مراحل **على النحو التالي** :

مرحلة نشوء الضغط :

وهي مرحلة ميلاد اضغط وظهور أول بوادره ، وإن كان يبدو لمدير المدرسة أنه غير ذي أهمية ، ويؤدي إلى هذا إلى التغاضي عنه أو عدم التعامل معه وإهماله وعدم الاستجابة له ، وبالتالي يتولد لدى القوى الضاغطة دافع قوي نحو توليد مزيد من الضغوط ، وبالتالي يتحول إلى المرحلة الثانية .

مرحلة نمو الضغط :

وفي هذه المرحلة تكون القوى الضاغطة استكملت عدتها وأحكمت سيطرتها وأدركت أين مواطن الضعف لدى المدير والتي يمكن من خلالها الضغط عليه ، وأين مناطق الاختراق التي من خلالها تنفذ إلى كل من عقل ووجدان متخذ القرار فتسيطر على أفكاره وعلى عواطفه ، وبالتالي يتحول إلى المرحلة الثالثة .

مرحلة اكتمال الضغط ونضوجه :

في هذه المرحلة يكون الضغط الإداري قد بلغ الدرجة التي يستطيع معها أن يحرك متخذ القرار في الاتجاه الذي يريد من حدة الضغط .

مرحلة انحسار الضغط وانكماشه :

وتبدأ هذه المرحلة عندما يتحقق جانب هام ورئيس من المطالب التي تنادي بها القوة الضاغطة ، أو بوصولها إلى اتفاق مع متخذ القرار ، ثم تبدأ هذه القوى الضاغطة بتخفيف الضغط على متخذ القرار ، بل مساعدته وتقديم دعمها له ، ثم تبدأ في التحول من المعارضة إلى المهادنة ومن المهادنة إلى التعاون والمشاركة الجزئية ثم إلى المشاركة الكاملة والتعاون الكامل ،ثم يختفي الضغط .

مرحلة اختفاء الضغط أو تحوله إلى مجالات جديدة :

وتأتي هذه المرحلة عندما تتحقق مطالب القوى الضاغطة ومن ثم تفقد هذه القوى السبب في تكتلها واستمرارها ومن ثم لا يكون أمامها إلا خياران **هما :**

التفكك والانصراف عن الاستمرار لتحقق مطالبها .

التحول إلى قوى ضاغطة أخرى لمساعدتها في تحقيق مطالبها .

الآثار الناتجة عن الضغوط في مجال الإدارة المدرسية :

تتعد الآثار الناجمة عن ضغوط العمل المدرسي ، فمنها ما هو إيجابي ومنها ما هو سلبي ، ومنها ما يقع على الأفراد العاملين ويؤثر بالسلب على أدائهم ، ومنها ما يقع على المدرسة ويؤثر على أداء المدرسة ككل وفيما يلي بعض لهذه الآثار على المستوى المدرسي :

الآثار الإيجابية :

هناك العديد من الآثار الإيجابية للضغوط داخل المدرسة تتمثل **فيما يلي** :

التعاون لحل المشكلات .

التنافس البناء .

الرغبة في العمل وزيادة الدافعية .

الشعور بالرضا الوظيفي .

الشعور بالإنجاز .

انخفاض الغياب والتأخر .

المشاركة في حل المشكلات .

الآثار السلبية :

وهناك مجموعة من الآثار السلبية للضغوط في العمل المدرسي ومنها:

الغياب والتأخر عن العمل .

الإحجام والتوقف عن مهام العمل .

ترك العمل .

التظلمات والشكاوي .

ضعف الاتصال .

اتخاذ القرارات الخاطئة .

علاقات العمل سيئة .

مراحل إدارة الضغوط :

تستطيع المدرسة تخفيف ضغوط العمل الناشئة عن عبء العمل وجماعة العمل والمدرسة من خلال الوسائل والطرق المناسبة للتغلب على مسببات ومصادر تلك الضغوط ، بالإضافة إلى علاج آثارها السيئة المترتبة عليها ، ولذلك أصبح لزاماً على المدرسة وضع استراتيجيات تهدف إلى تخفيف ضغوط العمل وعلاج آثارها السلبية ، وتمر هذه الاستراتيجيات بمراحل مختلفة **هي** :

التعرف على وجود مشكلة تتعلق بضغوط العمل :

في هذه المرحلة يجب أن تقتنع المدرسة بأن هناك مشكلة تواجهها ناجمة عن ضغوط العمل .

الكشف عن مسببات ضغوط العمل :

ويتم ذلك عن طريق إدارة المدرسة من خلال انخراطها في العمل بغرض كشف مسببات الضغوط ، وذلك لإيجاد الحلول .

وضع حلول لضغوط العمل :

وتعد هذه المرحل من أهم المراحل لأنها متعلقة بوضع خطة فاعلة لحل مشكلات الضغوط ، وقد يكون من الأفضل تحديد المجالات التي سيتم التركيز عليها .

التنفيذ والمتابعة :

وفي هذه المرحلة يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لتنفيذ برامج إدارة الضغوط في المدرسة من خلال لجان التنفيذ التي يتم اختيارها مع وجود لجان متابعة لضمان تنفيذ هذه الإجراءات .

إستراتيجية إدارة الضغوط :

ولأن الضغوط لا يمكن القضاء عليها والتخلص منها في الحياة اليومية بسهولة فإن الحل هو إدارتها الفاعلة وتحويلها إلى ضغوط إيجابية ، **وفيما يلي عرض لإستراتيجية إدارة الضغوط على المستوى المدرسي :**

التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم .

إعادة تصميم الهيكل التنظيمي .

نظم المشاركة في اتخاذ القرارات .

تحليل أدوار الأفراد وتوضيحها .

وضع الأهداف وتحديدها .

الدعم الاجتماعي .

بناء فرق العمل .

التدريب .

تفويض السلطة .

التوجيه والإرشاد .

الفصل الثامن

بناء ثقافة إيجابية في التعامل مع ضغوط العمل

ضغوط العمل والصراع التنظيمي :-

الضغوط:

هي ظروف تتسم بالشدة تواجه الإنسان فتفقده توازنه وتجبره على البعد عن سلوكه المعتاد... من أمثلة الضغوط التي تواجه الإنسان **ما يلي:**

رجل يتعطل به المصعد المزدحم بالناس في يوم شديد الحرارة ولمدة ثلاث ساعات، كيف تكون حالة الرجل بعد الخروج من المصعد؟

سيدة تقوم بتجهيز وجبة الغذاء وفي نفس الوقت ترعى الطفل الجالس بجوار المائدة فجأة تسمع السيدة رنين الهاتف فتسرع للرد، وأثناء ذلك يجذب الطفل مفرش المائدة فيحطم نصف الأطباق الموجودة على المائدة ويصيب نفسه ببعض الجروح. تترك السيدة الهاتف مسرعة لإنقاذ الموقف وأثناء ذلك تشم رائحة الطعام المحترق فتهرول إلى المطبخ. وما هي إلا لحظات حتى يحضر الزوج ومعه ثلاثة من الأصدقاء الذين استضافهم لتناول طعام الغذاء. كيف تكون حالة السيدة وسط هذه الظروف؟

صاحب مصنع للملابس تطلب منه الحكومة أن يضيف مادة معينة إلى الملابس لتصبح غير قابلة للاشتعال. لقد كلف ذلك صاحب المصنع مبلغا كبيرا من المال . بعد خمس سنوات طلبت الحكومة من صاحب المصنع إحراق كل الملابس التي تحتوي على هذه المادة حيث أثبتت التجارب أن هذه المادة تصبب الفئران بالسرطان (كيف تكون حالة صاحب المصنع بعد طلب الحكومة الأخير؟) وتمثل الضغوط جزء لا يتجزأ من حياتنا اليومية.

(فالفرد الذي لا يواجه الضغوط هو إنسان ميت أو في غيبوبة) وتكون الضغوط ضارة فقط عندما تكون شديدة جدا أو عندما تكون دائمة.

وكلنا يحتاج أن يتعلم كيف يتعايش مع ضغوط الحياة. ولنبدأ أولا بالتعرف على العلامات التي تدل على تعرض الفرد للضغوط.

العلامات الدالة على الضغوط:

هناك علامات يمكن أن تلاحظها في نفسك وأخرى يمكن أن تلاحظها في غيرك وتدل على التعرض لضغوط مرتفعة نسبيا والجدول التالي يبين هذه الإشارات:

العلامات الدالة على الضغوط:

في غيرك

* زيادة في ضربات القلب.
* ضعف العلاقات مع الآخرين.
* الغياب والتأخر.
* التعرض المتكرر للحوادث.
* تعاطي المخدرات .
* الإفراط في التدخين.
* الانفعال الشديد.
* الشكوى الدائمة.
* الشعور بالذنب.
* الضحك الهستيري .
* سوء استغلال الوقت.

في نفسك

* زيادة في ضربات القلب.
* جفاف الفم.
* قلة التركيز.
*القلق الزائد.
* الأرق .
* فقدان الشهية.
* الأم في الصدر.
* ضيق التنفس.
* الأم في المعدة.
* توتر الأعصاب .
* الاندفاع .
* النسيان .

فإذا اشتدت الضغوط وفاقت طاقة المقاومة لدي الفرد أدى ذلك إلى تعرض الفرد لواحدة أو أكثر من المشكلات **التالية**:

الأمراض العضوية:

والتي تشمل أمراض الشريان التاجي، وقرحة المعدة، والتهابات القولون والصداع المزمن، ألام الظهر، ومرض السكر، وأمراض الكلى، والأمراض الجلدية، ألام المفاصل.

الاكتئاب:

وهي حالة من الانكسار وفقدان الأمل تصاحب الإنسان في حالة التعرض المستمر للضغوط، إن الفرد المصاب بالاكتئاب يجد صعوبة في اتخاذ القرارات السليمة وفي إنجاز الأعمال في الأوقات المحددة.

القلق المزمن:

وقد يحدث فلك نتيجة التعرض المستمر للضغوط الشديدة، ومثال ذلك قلق الفرد وخشيته من أن يبدو غبيا أمام زملائه، فيتجنب المواقف التي تتطلب منه إبداء قدر من المهارة في العمل.

الانقلاب المزاجي المفاجئ:

فنرى الفرد الهادئ الطبع يصبح إنسان عدائيا ومتقلب المزاج وغير حساس ومزدريا للآخرين، هذا النوع من السلوك قد يحدث نتيجة شغل الفرد لوظيفة غامضة وغير واضحة المعالم أو وظيفة لا تتناسب مع مهارات الفرد وخبراته.

وقد سبق الإشارة إلى أن الضغوط ليست كلها ضارة حيث إن الإنسان مزود بطاقة تساعده علي التكيف مع القدر المعقول من الضغوط، وعند محاولة الجسم التكيف مع الضغوط التي تواجهه فإنه تظهر عليه بعض الأعراض التي أطلق عليها البروفسور Hans Selyeاصطلاح الأعراض العامة المصاحبة لعملية التكيف General Adaptation Syndrome

وفيما يلي نحاول إلقاء الضوء على عملية التكيف وإعراضها بشيء من التفصيل:

فالضغوط (كما سبق تعريفها) هي ظروف تتسم بالشدة تواجه الإنسان فتفقده توازنه وتجبره على الانحراف عن سلوكه المعتاد. وحتى يستعيد الإنسان توازنه، فإنه يبذل محاولات للتكيف مع هذه الضغوط، إثناء هذه المحاولات تظهر على الفرد بعض الأعراض على **ثلاثة مراحل على النحو التالي:**

المرحلة الأولى: أعراض الشعور بالخطر.Alarm Reaction

المرحلة الثانية: التكيف.Adaptation

المرحلة الثالثة: الضعف والإنهاك.Exhaustion

وفيما **يلي شرحا مختصرا لهذه المراحل:**

المرحلة الأولى :أعراض الشعور بالخطر:Alarm Reaction

افترض أن رئيسك الجديد في العمل جاء في الموعد المحدد لاستلام التقارير التي كلفك بها والتي لم تنته منها بعد، أن ذلك قد يغضب رئيسك وبجعل من المحتمل أن تفقد وظيفتك الجديدة التي حصلت عليها بعد عناء، خاصة وأن هذه التقارير مطلوبة للعرض على مجلس الإدارة.

أن هذا الظرف الضاغط الذي تمر به سوف يصاحبه بعض الأعراض، فعندما يقترب رئيسك تبدأ الغدد والأعصاب في إفراز هرمونات ومواد كيماوية، هذه الهرمونات والمواد الكيماوية هي بمثابة حاملات رسائل إلى أعضاء الجسم، وتحدث بمجرد وصولها تغيرت هامة في جسم الإنسان، فيرتفع معدل التنفس وتزداد نسبة الكولسترول في الدم، باختصار يتحول الجسم إلى حالة من التأهب لمواجهة الخطر المحتمل. ويحدث ذلك في أقل من عشر الثانية، إذا اختفت هذه الأعراض بعد فترة قصيرة فإن عملية التكيف لا تتجاوز هذه المرحلة، فقد يواجهك رئيسك بطريقة ودية ويرشدك إلى كيفية تجنب هذا التأخير في المستقبل.

أما إذا لم تختفي هذه الأعراض كأن يخاطبك رئيسك بلهجة غاضبة ويعطيك (مهددا) مهلة لتحسين أدائك فإن هذا يعني استمرار الضغوط التي تواجهها ويؤدي إلى انتقالك إلى المرحلة التالية:

المرحلة الثانية :التكيف:

إنك قد تقرر حضور دورة تدريبية ليلية مكثفة (في كتابة التقارير) وقد تعمل صباحا ومساء من أجل تحسين أدائك في إعداد التقارير قبل انتهاء المهلة المحددة، فإذا نجحت في تحقيق هدفك فإن ذلك يعني أنك الآن تستطيع إنجاز كميات أكبر من التقارير في وقت قصير وبمعاناة أقل، لقد تكيف الجسم مع أعباء الوظيفة الجديدة، وزالت الأعراض المرضية التي صاحبته في المرحلة السابقة.

المرحلة الثالثة :الضعف والإنهاك:

افترض أن تحسين أدائك قد لاقى إعجابا من رؤسائك فئ العمل .

وبعد عدة أشهر تقرر ترقيتك إلى وظيفة جديدة أكثر أهمية (بعد أن أخبرك رئيسك في العمل أن عبء الوظيفة الجديدة يساوي ثلاثة أضعاف عبء الوظيفة القديمة) أن سعادتك بالترقية دفعتك إلى قبول التحدي وقررت مضاعفة جهودك للقيام بهذه الأعباء كما قررت الالتحاق بدورات تدريبية مسائية في الحاسب الآلي للارتقاء بمستوي أدائك. وبعد شهور قليلة من الالتحاق بالوظيفة الجديدة بدأت تشكو من صعوبة في التنفس وارتفاع في ضغط الدم.

أن هذه الأعراض ما هي إلا وسائل واضحة من الجسم لكي تتوقف عن الإفراط في بذلك الجهد والعودة إلى معدلك الطبيعي في العمل، فإذا فشلت في الاستجابة لهذه الرسالة وواصلت العمل الشاق

وبمعدلات مرتفعة فإنك قد تصل إلى المرحلة الأخيرة (مرحلة الضغط والإنهاك الجسدي) حيث يتم استنزاف طاقة التكيف الخاصة بالجسم نتيجة لطول فترة تعرضك لضغوط، فتصاب بالإجهاد والعجز وتزداد فرص تعرضك للأمراض العضوية والاكتئاب والقلق المزمن والانقلاب المزاجي المفاجئ.

فإذا تكررت المراحل الثلاث السابقة أو طال أمدها فإنها قد تعرض حياة الإنسان للخطر.

الشخصية وضغوط العمل:

لاحظ المثال التالي: (بدأ أحد المديرين يومه نشيطا واندمج في العمل هادفا).

تقريران بمشكلة ذات تأثير بالغ على أداء المنظمة في الخمس سنوات المقبلة، في وفي نفس اليوم قبل المدير دعوة على عشاء عمل وجهت إليه من أحد كبار عملاء الشركة، وبعد الانتهاء من عشاء العمل عاد المدير إلى المنزل ليجد رسالة تفيد بأن عليه أن يعرض ملخصا للتقريرين أمام مجلس الإدارة في ذات الصباح. في المثال السابق نجد أن المدير يخلق لنفسه ضغوطا في مجال العمل، أن الأفراد الذين يقبلون طواعية أعباء عمل ثقيلة ويفضلون استنفاذ كل طاقاتهم الذهنية والبدنية في العمل يمكن أن يدرجوا تحت مسمى الشخصية ذات النوع أ، إنهم الأفراد الذين يكافحون بضراوة من أجل "إنجاز الكثير في وقت قليل" ويفضلون الانشغال في عدد من المهام في نفس

الوقت بسبب ما لديهم من فرض العجلة "Hurry Sickness" أي نفاذ الصبر على النمط البطيء للحياة.

ومن علامات مرض العجلة:

قلة الصبر عند حدوث أعطال من أي نوع.

معاونة الزملاء المتأخرين في العمل.

قلة الصبر عند التحدث مع أفراد يتكلمون بهدوء حيث يقوم أفراد النوع "أ" عادة باستكمال الجملة التي يبدأها الفرد بطئ الكلام.

الحرص على وقت العمل، فيحرص أفراد النوع "أ" عند الحديث مع الزملاء في العمل أن يرتبط الحديث بموضوعات ذات علاقة بالعمل، فليس هناك وقت يضيع في حوار غير مفيد.

أن أفراد النوع "أ" يحققون نجاحا كبيرا عندما تتناسب قدراتهم وخبراتهم مع متطلبات العمل، حيث يستطيعون إنجاز كميات ضخمة من العمل في أوقات قصيرة نسبيا.

إنهم أكثر تفوقا وامتيازا في الإدارة الوسطى وفي أنشطة البيع إلا أنهم لا ينجحون في الوصول إلى قيمة المنظمة إلا نادرا وذلك بسبب مرض العجلة، إنهم يتعلمون بضراوة وبدون توقف للدرجة التي لا يستطيعون معها توفير الوقت اللازم للموازنة الدقيقة بين بدائل القرار. والسبب الآخر هو أن قلة صبر هؤلاء الأفراد تثير أعصاب

من حولهم، أنهم يعملون "باجتهاد" ولكنهم لا يعملون "بأناقة Smart Working " Instead Of Hard Working

وفيما يلي مقارنة بين الشخصية "أ" وبين الشخصية "ب" الأكثر اتزانا.

(مقارنة بين الشخصية أ) و(الشخصية ب)

النوع (أ)	النوع الثاني
* منافس عنيد ولكنه سريع الغضب.	* سهل المعاملة -واكثر ثباتا.
* راض جدا عن العمل.	* يحرص على تحقيق التوازن بين عمله واهتماماته بالآخرين في الحياة .
* قليل الصبر وخشن المعاملة عند مواجهة أي نوع من الأعطال.	* أكثر صبرا ويمكنه أداء أعمال الواحد تلو الآخر.
* اقل قدرة على ملاحظة ضغوط العمل.	* أكثر قدرة علي ملاحظة ضغوط العمل.

ولقد أثبتت الدراسات أن احتمال إصابة أفراد النوع "أ" بإمراض القلب تعادل ستة أضعاف احتمال إصابة النوع " ب " بهذه الأمراض.

كما أشارت الدراسات إلى أن أفراد النوع "أ" ترتفع لديهم نسبة الكولسترول في الدم . كما يعانون من ارتفاع من ضغط الدم.

اختبار الشخصية " أ:"

ارسم دائرة حول الرقم الذي تراه مناسبا مقابل كل عبارة من العبارات التالية:

إنني:

غير منظم في المواعيد١٢٣٤٥٦٧٨لا أتخلف ابدأ عن المواعيد.

منافس عنيد١٢٣٤٥٦٧٨غير منافس علي الإطلاق.

لا استعجل الأمور١٢٣٤٥٦٧٥دائما في عجلة من أمري.

انشغل بأكثر من عمل في وقت واحد١٢٣٤٥٦٧٨أقوم بأداء الأعمال وحدا تلو الآخر.

بطئ في الإنجاز١٢٣٤٥٦٧٨سريع الإنجاز.

أحاول إخفاء مشاعري١٢٣٤٥٦٧٨أفضل إبداء مشاعري.

لدى اهتمامات عديدة في الحياة١٢٣٤٥٦٧٨اهتمامي الأول والأخير هو عملي

تعديل الأسئلة:

يتم تعديل الدرجات الخاصة بالأسئلة(2) ،(4) ، (6) على النحو التالي :قبل التعديل

بعد التعديل		١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨
		٢	٧	٦	٥	٤	٣	٢	١

مجموع الدرجات:

السؤال	**الأول**	**الثاني**	**الثالث**	**الرابع**	**الخامس**	**السادس**	**السابع**	**المجموع**
قبل التعديل								
بعد التعديل								

مجموع النقاط	**أقل من ٩٠**	**اقل من ٩٠ إلي ٩٩**	**من ١٠٠ إلي ١٠٥**	**من ١٠٦ إلي ١١٩**	**من ١٢٠ فأكثر**
نوع الشخصية	ب	ب +	أ -	أ	أ +

مستوى صمود الفرد لضغوط العمل:

لا يوجد مكان يمكن أن يواجه فيه الفرد ضغوطا أكثر من مكان عمل، لذلك فإنه من المهم أن نتعرف على مستويات صمود أفراد المنطقة لضغوط العمل، وذلك من أجل إنجاح المحاولات التي تهدف الى تحقيق الخير لكل من الأفراد والمنظمات على حد سواء.

ويقصد بمستوى صمود الفرد للضغوط كمية الضغوط التي إذا تم تجاوزها يبدأ أداء الفرد في الانخفاض."

فإذا قلنا أن مستوى صمود فرد ما للضغوط منخفض فإن ذلك يعني أن هذا الفرد يبدى انحرافا في الأداء عند تعرضه لقدر ضئيل من الضغوط ويتصف هذا النوع من الأفراد بقدر كبير من الجدية في العمل وقلة حاجتهم إلى التوجيه، كما يتصف هذا النوع من الأفراد بشدة الحساسية للنقد فلا يستطيعون التعامل مع رئيس عمل غير حساس، كما أنهم يتأثرون بضغوط الوقت تأثرا شديدا.

أما إذا قلنا أن مستوى صمود فرد ما للضغوط مرتفع فإن ذلك يعني أن هذا الفرد لا يستسلم للضغوط بسهولة.

حيث يعيش حياة عمل تتصف بالعشوائية ويتعامل مع الأمر بقدر من عدم الاكتراث، انه قليل الحساسية للنقد ولا يبالي بالتهديد والوعيد، إنه يحتاج إلى كمية كبيرة من الضغوط حتى يبدأ في تحسين أدائه في العمل، كما يحتاج إلى كميات اكبر من الضغوط حتى يفقد توازنه ويبدأ أدائه في الانخفاض مرة أخرى.

مصادر ضغوط العمل:

يمكن تصنيف مصادر الضغوط في مكان العمل في مجموعتين:

المجموعة الأول :المصادر التنظيمية للضغوط.

المجموعة الثانية :المصادر البيئية للضغوط.

والجدول التالي يبين هاتين المجموعتين من مصادر الضغوط:

مصادر الضغوط:

المصادر التنظيمية للضغوط	المصادر البيئية للضغوط
* صراع الدور.	
* غموض الدور.	*الحرارة .
*أعباء الدور .	*الضوضاء.
* المسئولين عن آخرين.	* تلوث الهواء.
*عدم المشاركة في اتخاذ القرارات .	* الإضاءة .
*ضغوط الاستبدال .	* الارتجاج .
*ضغوط التكيف.	

وفيما يلي عرض مفصل:

المصادر التنظيمية للضغوط:

صراع الدور:

إذا تعرضت لأحد المواقف في مجال العمل والذي أدى فيه إرضاؤك لشخص معين إلى إغضاب شخص أخر فإنك في الواقع قد تعرضت في هذا الموقف إلى ما يسمى بصراع الدور.

ومثال ذلك: أن يطلب منك مدير الإنتاج (بصفتك مسئول عن الشراء) أن تشترى مستلزمات إنتاج بمبلغ خمسة آلاف جنيه، على الرغم من أن التعليمات الصادرة إليك من مدير التمويل هي عدم شراء خامات بأكثر من ثلاثة آلاف جنيه يوميا.

تستجيب للآخر. فإذا كان صراع الدور يمثل إحدى سمات الوظيفة التي تشغلها، فإن هذا الصراع في الواقع يمثل أحد مصادر الضغوط التي تتعرض لها في العمل.

غموض الدور**:**

ويقصد به عدم وضوح متطلبات وأهداف للوظيفة التي يشغلها الفرد، أن هذا يؤدى إلى حدوث نوع من العشوائية في اتخاذ القرارات المرتبطة بهذه الوظيفة، كما يؤدي إلى سوء استغلال وقت العمل . وأسباب غموض الدور داخل المنظمة متعددة منها شغل وظيفة جديدة التعامل مع مشرف جديد، الترقية، النقل.

إن صراع الدور وغموضه هما من العناصر الضاغطة التي تؤدى إلى عدم الرضا عن العمل، وانخفاض الدافع إلى العمل، وضعف العلاقات الأسرية وارتفاع ضغط الدم والإصابة بالاكتئاب.

أن هذه المشكلات لا يمكن اقتلاعها جذريا من المنظمة، إلا ان الإدارة يمكن أن تتبنى خطة للسيطرة عليها في الحدود المقبولة، حيث أن الكميات المعقولة من الضغوط تضيف للحياة مذاقا خاصا، إنها توابل الحياة.

أعباء الدور:

والتي يمكن تقسيمها إلى أعباء كمية وأعباء نوعية، والأعباء الكمية تكون ثقيلة عندما يطلب من الفرد أداء أعمال كثيرة جدا في وقت غير كاف لإتمامها. والأعباء النوعية تكون ثقيلة إذا كانت متطلبات الوظيفة لا تتناسب مع خبرة ومهارات شاغل الوظيفة، حتى يستطيع الفرد في ظل هذه الظروف الوفاء بمتطلبات الوظيفة على الوجه المقبول، وبالتالي صعوبة التكيف مع هذه الوظيفة.

إن ثقل الأعباء الوظيفية سواء كانت كمية أو نوعية شماهم في إصابة الإنسان بأمراض تصلب الشرايين. فعندما يشعر الفرد وكأنه يعمل في وظيفتين في آن واحد ولا يجد الوقت اللازم لقضاء متطلباته الشخصية والعائلية فإنه يكون عرضة لارتفاع نسبة الكولسترول في الدم، وارتفاع ضغط الدم، وزيادة معدل ضربات القلب، هذا الفرد يمكن أن يتأثر بسهولة بالأعراض العامة المصاحبة لعملية التكيف General Adaptation Syndrome.

عدم المشاركة في اتخاذ القرارات:

أن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات تخفف من تأثير الضغوط على الفرد، بينما بشعر الفرد بوطأة الضغوط عندما تكون أعباء العمل ثقيلة وحرية التصرف حيالها محدودة.

المسئولية عن آخرين:

فالمدير يكون لديه مسئولية تواجه مرؤوسيه فيما يتعلق بالعلاوات والترقيات والنقل والفصل، ويتفق المديرون على انه من أصعب القرارات التي تواجه المدير هو قرار الفصل من الخدمة. ان هذه المسئوليات التي تقع على المدير نحو مرؤوسيه تمثل مصدرا من مصادر الضغوط التي تواجه المدير.

ضغوط الاستبدال:

وتتمثل في التهديد المستمر بالإعفاء من الخدمة وتؤثر ضغوط الاستبدال في الفرد عندما ترتفع حاجته إلى الوظيفة في الوقت الذي يصعب عليه استبدالها بسهولة.

ضغط التكيف:

ومن مظاهر علامات الاستياء والازدراء التي يقابل بها الفرد عند انتهاكه للتقاليد السائدة في العمل، هذا النوع من الضغوط يواجهه الأفراد الملتحقين حديثا بالعمل آو المنقولين إلى وظائف جديدة.

المصادر البيئية للضغوط:

الحرارة:

قد تؤثر درجة الحرارة على أداء الفرد بصفة خاصة عندما يكون العمل خارج المباني وفي جو شديد الحرارة أو البرودة، فعندما تتجاوز درجة الحرارة الحدود القصوى لتحمل الفرد فإن قراراته لن تكون بالجودة المطلوبة، ويصبح أكثر تعرضا للحوادث.

الضوضاء:

قد تسبب الضوضاء مشكلة صحية كبيرة للعاملين، وتعد مشكلة فقدان السمع إحدى المشكلات واسعة الانتشار في الولايات المتحدة، لذلك يجب أن تحدد جهات الرقابة الصحية إرشادات عن مستويات الضوضاء المقبولة في المهن المختلفة، وقد يتطلب الأمر في بعض الأماكن ارتداء الأفراد لأجهزة حماية الأذان.

تلوث الهواء:

في بعض المناطق تكون رحلة الذهاب إلى العمل والعودة منه مصدرا من مصادر الضغوط بسبب ما يتعرض له الفرد من هواء ملوث بعادم السيارات، أن تلوث الهواء يؤدي على إصابة الأفراد بأمراض الجهاز التنفسي، ففي مدينة المكسيك City Mexico أصبحت هذه المشكلة من المشكلات الكبيرة التي يعاني منها سكان المدينة حيث يقف المرضى في صفوف طويلة أمام المستشفيات

للحصول على الأكسجين حتى تحين مواعيد الفحص الخاصة بهؤلاء المرضى.

الإضاءة:

يحتاج الأفراد في المهن (مثل الجراحة) إلى كمية من الضوء تساوي ستة أضعاف الكمية التي نحتاجها لكي نقرا بارتياح، فإذا كانت الإضاءة المتاحة لهذه المهن غير كافية أدى ذلك إلى إصابة العين بالإرهاق. كما نسبب الإضاءة الضعيفة قضاء الفرد لوقت أطول في العمل مما قد يؤدي إلى شعوره بإحباط.

وإذا كانت الإضاءة المتاحة أقوى من اللازم أدى ذلك إلى إصابة العين بالإرهاق (كان يعمل الفرد فترة طويلة أمام شاشات الكمبيوتر) وتعد الإضاءة - سواء كانت زائدة أو غير كافية - من بين مصادر الضغوط في العمل تعد مصدرا من مصادر الضغوط التي يواجهها الفرد في العمل . ويحدث ذلك عند العمل على معدات ثقيلة مثل البلدوزر Boulldozer حيث تولد هذه المعدات ارتجاج شديد قد يصيب الجسم، أن قضاء الفرد لفترة طويلة في العمل على إحدى المعدات الثقيلة تؤدي إلى إصابته بإمراض الكلى وأمراض الأذن، لذلك يكون من المفيد أن يتناوب الأفراد العمل على مثل هذه المعدات.

إدارة الضغوط داخل المنظمة:

إن جوهر عملية إدارة الضغوط داخل منظمات الأعمال هو تحديد مصادر الضغوط ثم وضع البرامج اللازمة للسيطرة عليها. ان الأساليب والبرامج المستخدمة في إدارة الضغوط يكون لها في الغالب من التأثير ما يبرر تكاليف العلاج - زيادة درجة رضاء الفرد عن العمل- تحسين الإنتاجية.

علاج الضغوط على المستوي التنظيمي:

من بين البرامج والأساليب التي يمكن استخدامها في السيطرة على الضغوط **ما يلي-:**

إجراء بعض التعديلات في الهيكل التنظيمي للمنظمة:

ومثال ذلك أن تقوم المنظمة بإنشاء "قسم شكاوى المستهلك" مما يقلل من الأعباء الواقعة على موظفي البيع حيث يمكنهم بعد هذا التعديل أن يحولوا المستهلك المتضرر إلى قسم الشكاوى بدل من إضاعة وقت العمل في سماع شكواه ومحاولة حلها.

مثال آخر على هذه التعديلات أن تقرر المنظمة تقليل نطاق الإشراف (عدد الأفراد الذين يعملون تحت إشراف مدير واحد) وذلك من أجل تخفيف الأعباء الملقاة عليه من الإشراف على عدد كبير من المرؤوسين.

تشجيع القادة على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات:

وذلك بعمل برامج تدريبية للقادة الذين ينصب تركيزهم على العمل ويقل اهتمامهم بالعاملين. والهدف من هذه البرامج هو تنمية المشاعر الودية بين القادة ومرؤوسيهم وتشجيع القادة على إشراك المرؤوس في اتخاذ القرارات المرتبطة بعمله. أن ذلك من شانه رفع الحالة المعنوية للمرؤوس وبالتالي تخفيض الضغوط التي يتعرض لها في العمل.

المعاونة في حل المشاكل الخاصة بالعاملين:

أن الضغوط التي يواجهها الفرد في العمل قد تؤدي إلى ظهور مشكلات في حياة الفرد الخاصة مثل ضعف الروابط الأسرية - والإصابة بالأمراض .

أن هذه المشكلات الخاصة تؤدي بدورها إلى ارتفاع حدة الضغوط التي يواجهها الفرد بصفة عامة وهكذا يحاط الفرد بسلسلة محكمة الحلقات.

ضغوط العمل والمشكلات الخاصة، فإذا ما نجحت المنظمة في تبني برنامجا فعالا للمعاونة في حل مشاكل الفرد الشخصية فإنها تكون قد نجحت في كسر إحدى حلقات هذه السلسلة وبالتالي في التخفيف من حدة الضغوط التي يتعرض لها الفرد بصفة عامة، فيصل معدل غيابه، ويتحسن أدائه ويرتفع مستوي رضاه عن العمل.

بعض البرامج التي تستخدمها شركات أمريكية للسيطرة على المشكلات الصحية للعاملين:

إحدى الشركات الأمريكية استثمرت مبلغ ٣ مليون دولار في برنامج للرعاية الصحية داخل المنظمة، يقول أحد المسئولين بالشركة إن هذا البرنامج **أدى إلى:**

تخفيض تكاليف العلاج.

خفض نسبة الغياب.

ارتفاع الروح المعنوية للأفراد الذين استفادوا من هذا البرنامج في خفض أوزانهم وارتفاع لياقتهم البدنية والتوقف عن التدخين.

إحدى الشركات في نيويورك قررت دفع ١٠٠ دولار للفرد عن كل رطل يستطيع إنقاصه من وزنه خلال فترة قدرها ستة أشهر. لقد حقق هذا البرنامج نجاحا كبيرا. لقد استطاع أحد كبار الإداريين إنقاص وزنه بمقدار ٤٧ رطل . نفس الشركة كانت تدفع ٥٠٠ دولار لكل فرد يستطيع الإقلاع عن التدخين في خلال عام.

كما تتصدى منشآت عديدة بالولايات المتحدة لمشكلات الإدمان من خلال برامج يطلق عليها برامج معاونة المستخدمين Employee Assistance Programواختصارها(EAPS) ، هذه البرامج يتم تنفيذها في جو من السرية بين الشركة والمدمنين من موظفيها، حيث تتعاقد الشركة مع إحدى المؤسسات العلاجية المتخصصة في

مشكلات الإدمان، كما يتم تدريب المشرفين على التعرف على المدمنين من الموظفين.

وعندما يتم التعرف على أحد المدمنين داخل المنظمة يتم استدعائه حيث يترك له حرية الاختيار بين أمرين: أما الاستجابة لبرنامج العلاج الذي تقدمه الشركة أو مواجهة الفصل من العمل.

إدارة الضغوط على المستوى الشخصي:

هناك بعض الإشارات التي يمكن أن تتبعها للسيطرة على الضغوط التي تواجهك في العمل:

تصرف بطريقة إيجابية : بدلا من الاستسلام للمشكلة التي تواجهك فإن التصرف بطريقة إيجابية يقتضي القيام باتخاذ خطوات عملية لحل المشكلة التي تواجهك. فإذا كانت الشركة التي تعمل لها تفرض عليك العمل صباح يوم الجمعة (العطلة الأسبوعية) مما يسبب لك بعض المشكلات العائلية. أن التصرف بطريقة الجابية يقتضي التحدث مع رئيسك بخصوص هذه المشكلة، وقد تقترح عليه أن تعمل وقتا إضافيا مساء الخميس مثلا كتعويض عن عدم العمل صباح الجمعة.

أحرص على تنمية مؤهلاتك الشخصية : وذلك لتخفيف حدة ضغوط الاستبدال . فهناك عبرة مألوفة يقولها أصحاب الأعمال " إذا كان

العمل معنا لا يعجبك فهناك الكثير ممن يرغب في العمل مكانك بأقل من الراتب الذي تتقاضاه"، لذلك ينصحك الخبراء بالحرص الدائم على تنمية مهاراتك الشخصية في العمل فتزيد أهميتك وبالتالي تزداد حاجة المنظمة إليك فتزول أسباب ضغوط الاستبدال.

أحرص على مزاولة الرياضة : أثبتت الدراسات أن مزاولة الرياضة تساعد على إزالة التوتر، وتقلل من احتمالات الإصابة بالأمراض، وتجعل الفرد أكثر استعدادا لمقاومة الإجهاد.

أحرص على تنمية قدرتك على الاسترخاء : والاسترخاء هو وضع يقل فيه التوتر وتزول عنده التأثيرات الناتجة عن العواطف كالخوف والغضب، وفيما يلي بعض الإشارات التي تساعد على تنمية قدراتك على الاسترخاء:

خصص وقتا للراحة في مكان هادي بالمنزل.

تجنب السرعة في القراءة.

لا تأكل بسرعة وحاول تذوق الطعام.

ابتعد عن الارتباطات الرسمية في أوقات العطلات.

حاول تنظيم وقتك.

تجنب المزعجين من الناس.

احرص على تحسين عاداتك الخاصة بالعمل :ويتم ذلك عن طريق:

وضع قائمة بالأعمال المطلوب إنجازها.

ترتيب هذه الأعمال الأكثر أهمية.

البدء بإنجاز الأعمال الأكثر أهمية.

حاول التركيز في المهمة التي في يدك وعدم التفكير في مهام أخرى حتى تنتهي من تلك المهمة.

حدد أسباب ضياع الوقت وحاول القضاء على هذه الأسباب.

حالات عملية في الضغوط

حالة رقم(1)

تخرجت إحدى الفتيات من أحد المعاهد المتوسطة للأعمال الإدارية والمالية وتم تعيينها محاسبة بإحدى الهيئات الحكومية، تقدمت الفتاة بسرعة وحققت تفوقا ملحوظا في العمل، وكانت تحصل على مكافأة مالية شهرية نظير هذا التفوق. بعد ثلاث سنوات من العمل الجاد والسمعة الطيبة تم نقل المحاسبة إلى قسم المراجعة في نفس المنظمة بغرض الاستفادة من مجهداتها في إنجاز أعمال القسم.

إلا أن الفتاة لم تستطع التكيف مع موظفي القسم الجديد، فقد كانوا جميعا من حملة الشهادات الجامعية وكانوا يسبقونها في الدرجة الوظيفية.

ورغم مشكلة عدم التكيف استمرت المحاسبة في بذل الجهد المخلص كما تعودت ومع ذلك فقد لاحظت أن رئيس القسم يصرف المكافآت التشجيعية لجميع أعضاء القسم ويحومها من هذه العلاوة لقد استمرت الفتاة مع ذلك في بذل الجهد دون شكوى، أمله تحسن الأحوال في المستقبل.

ولكن يبدو أن مشكلة عدم التكيف وانخفاض الحالة المعنوية نتيجة الشعور بالإحباط الناتج عن الجهد الكبير وقلة التقدير. كل هذه العوامل كان لها تأثير فيما يبدو عن الحالة الصحية للمحاسبة الشابة. لقد بدأت تشكو من الصداع النصفي وضعف النظر ونصحها الطبيب بالحصول على إجازة من العمل للراحة والعلاج.

والمطلوب تحليل المشكلة وإبداء الرأي:

الناجحون لديهم خطة رئيسية للعمل، هل أنت منهم؟

النجاح يبدأ بحلم. (فإذا لم يكن لديك حلم، فلن يكون أمامك هدف أو دافع لكي تفعل شيئا). وعندما يحدث وترى هذا الحلم. فإنه يتعين عليك أن تجد طريقة لتحويل هذا الحلم إلى حقيقة. ولكي تقوم بذلك فإنك تحتاج إلى خطة ـ أنها خطة رئيسية للعمل.

لماذا خطة رئيسية؟ لأنه من الاستحالة أن يتحقق النجاح بدون هذه الخطة . إن خطتك الرئيسية هي دليلك الذي يقودك خطوة خطوة

لتحديد كل ما تحتاجه لكي تتحول أحلامك إلى حقيقة ومع هذه الخطة الرئيسية، فإن إمكاناتك لتحقيق أهدافك - في وقت أقل وجهد أقل أيضا- تتزايد بشكل كبير.

تذكر عندما تفشل في وضع هذه الخطة، فإنك بذلك تخطط لكي تفشل.

إن التخطيط الذكي هو أحد المكونات الأساسية للنجاح في أي عمل.

رسم خطة عمل رئيسية يوفر لك الوقت:

أن هذه الخطة الرئيسية تساعدك كثيرا في عدم تبديد وقتك وطاقتك وأموالك . نعم، اعلم أن عملية التخطيط ليست بالأمر الهين . فنحن لم نتعلم أن نفكر وان نخطط . لقد تعلمنا أن نقوم بتنفيذ الأشياء الكل مشغول. لكن الأمر لن يكون بالضرورة هكذا عند الرغبة في أن تكون أكثر قدرة على الإنتاج.

ونحن نعيش اليوم في مجتمع نقوم فيه بأشياء كثيرة بدون تفكير. فنحن موجهون فعليا نحو التنفيذ وليس نحو التخطيط. وعلى أية حال، فإنه من السهل الحصول على الأشياء التي نريدها في هذه الحياة عندما يتوفر لدينا الوقت الكافي لتحديد ما يجب القيام به للحصول على هذه الأشياء.

دليل توفير الوقت:

عليك أن تقضي وقتا أطول في التفكير والتخطيط قبل أن تتعهد أو تلتزم بشيء، وقبل أن تبدأ في إنفاق المال. عندئذ سوف تحصل على ما تريد بشكل أسرع، وبذلك لن تتكلف ما كنت ستكلفه من وقت ومال قبل هذا التفكير العميق: اعرف انك تفضل أن تبدأ في خطتك. ولكن دعني أوجه لك هذه الأسئلة.

إذا كنت في طريقك للحصول على إجازة، أليس من الأفضل أن تكون لديك خريطة طريق؟ واليس من المستحب أن يكون معك ما يكفي من أموال: شيكات سياحية، وبطاقات الائتمان لكي تستطيع شراء ما تحتاج إليه من وترد وطعام ؟ ولكي تكون قادرا على النزول في الاستراحات المخصصة على طول الطريق؟

ودعونا أيضا نتذكر بعض الملابس وأدوات الصيد والزيوت الواقية من أشعة الشمس ... الخ. أن القليل من التخطيط المسبق سوف يجعل بالتأكيد رحلتك أكثر متعة.

مفهوم الذات:

ستجد فيما يلي مجموعة من العبارات مصاغة كما لو كانت على لسانك وهي معدة لمساعدتك على وصف نفسك من وجهة نظرك الشخصية، تكرم بالإجابة عليها كما لو كنت تصف نفسك لنفسك

وليس لأحد آخر، أقرأ كل جملة بعناية ثم اختر أكثر إجابة تنطبق عليك من الإجابات الخمس المبينة، وضع دائرة حول رقم هذه الإجابة على اليسار، لا تترك أي جملة، أجب، بوضع الدائرة حول رقم الإجابة التي تنطبق عليك.

الفصل التاسع
متغيرات الضوابط العملية في تشكيل ضغوط العمل

أصبحت ضغوط العمل جزءا رئيسيا ومؤثرا في حياة الفرد اليومية،إذ أصبح عالم العمل مليئا بالضغوط الناتجة إما عن العوامل التنظيمية التي تحيط بالفرد بالمنظومة التي يعمل بها ،أو عن العوامل الشخصية المتعلقة بالفرد الذي قد يكون مصدرا لهذه الضغوط ، وذلك من خلال شخصيته وسلوكه والحالة التي يعيش فيها والمستوى التعليمي الذي حصل عليه . الخ. وقد تجتمع العوامل التنظيمية والشخصية معا وتولد ضغوط عمل عديدة ذات أثار سلبية على الفرد وعلى منظومة العمل بالكامل.

وعليه هدفت هذه الورقة البحثية توضيح أثر بعض المتغيرات التنظيمية والفردية في تشكيل ضغوط العمل، مع إبراز أثر هذه الضغوط على الفرد العامل وعلى المنظمة ككل.

نص المداخلة:

توطئة:

منذ عقود ،وتحديدا مع بداية العولمة وما واكبها من تغيرات في مفاهيم العمل وأساليبه ومتطلباته المتزايدة .تصدرت عبارة "ضغوط العمل "قاموس اللغة العالمية المعاصرة ،وأصبحت المتهمة الأولى

بالمسؤولية عن مجمل ما يعانيه العاملون في مختلف القطاعات على الصعيدين الصحي والنفسي.

إضافة إلى ما ينجم عن هذه المعانات من تكاليف باهظة جراء علاج الأمراض والاضطرابات والمشكلات الناتجة عنها أو المرافقة لها.

والضغوط التي يتعرض لها الفرد العامل لا يقتصر تأثرها عليه وحده وإنما تشمل المنظمة التي يعمل بها ويمتد بعد ذلك إلى المجتمع بأسره.

ولا بد أولا من الإشارة إلا أن الضغوط في الحالات العادية يكون لها تأثير إيجابيا في تعزيز القدرة على التحمل وتهيئة الجسم للخطر ،وهذا يشمل أشكالا عدة مثل العمل اليومي ، الترقيات ، التحضير للاجتماعات....وبشكل جيد ،ولكن ما يحدث للعاملين والموظفين في مكان العمل أن هذه الضغوط تكون بشكل متراكم يوم بعد يوم حتى تصل إلى مرحلة تعرض جسم الفرد إلى الضرر، وهذا الضرر يصبح مزمنا ويؤدي إلى عدم قدرة الفرد العامل على تحمل الضغط النفسي وعلى استيعابه.

هذا وقد تكون الضغوط ناتجة عن عوامل تنظيمية تحيط بالفرد في المنظمة التي يعمل بها أو عن العوامل الشخصية المتعلقة بالفرد الذي قد يكون هو نفسه مصدرا لهذه الضغوط وذلك من خلال شخصيته وسلوكه والحالة الاجتماعية التي يعيش فيها ، والمستوى التعليمي الذي حصل عليه ....أو قد تجتمع العوامل التنظيمية والشخصية معا.

و تحاول هذه الورقة البحثية التعريف بضغوط العمل ومسبباته،مع شرح مراحله وأثاره وكذا تقديم بعض الدراسات التي تناولت تأثير المتغيرات التنظيمية والفردية في تشكيل ضغوط العمل.

تعريف ضغوط العمل:

الضغوط مفهوم يشير إلى درجة استجابة الفرد للأحداث أو المتغيرات البيئية في حياته اليومية، وهذه المتغيرات ربما تكون مؤلمة تحدث بعض الآثار الفيزيولوجية مع أن تلك التأثيرات تختلف من شخص إلى آخر تبعا لتكوين شخصيته وخصائصه النفسية التي تميزه عن الآخرين، وشكلت حوادث وإصابات العمل أولى الدراسات التي اهتمت بالعامل ومعرفة أسبابها. ١

فتعددت وجهات النظر التي تناولت هذا الموضوع ، ومن ثم تعددت المفاهيم والتعريفات كل من وجهة تخصصه.

فيعرف هيجان ضغط العمل على أنه تجربة ذاتية لدى الفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه أو البيئة التي يعمل فيها بما في ذلك المنظمة، حيث يترتب على هذه العوامل حدوث آثار أو نتائج جسمية أو نفسية أو سلوكية على الفرد ، تؤثر بدورها على أدائه للعمل. مما يستلزم معالجة هذه الآثار وإدارتها بطريقة سليمة. ٢

ويرى نعسان وآخرون أن ضغوط العمل هي تلك الظروف الديناميكية (الحركية) التي يواجه فيها الفرد بفرصة تتضمن مكاسب محتملة له.

وقيود تحد من قدراته على تحقيق ما يرغب، ومطالب قد تتسبب في خسارته وفقدان ما يرغب في تحقيقه.٣

ويعني كذلك الحالة النفسية والجسدية للشخص والتي تجعله متوترا وتهدده ببلوغ الحدود القصوى لاحتماله أو تجاوزه، بالإضافة إلى الإحباط والصراع كمصدرين للضغط فهناك مصدر ثالث يمكن أن نسميه ضغوط الدور وهو يشمل تشكيلة كاملة من الصراعات ومصادر الضغوط والتناقضات المختلفة.

ويمكن تعريف الضغوط من خلال ثلاث مداخل رئيسية وهي:

من حيث حالة أو وضع الفرد العامل ونقصد بها هنا الحالة النفسية والجسمانية التي يكون عليها الفرد عند تعرضه لعدد من المسببات التي تحدث داخل بيئة العمل.

من حيث المسببات حيث أن ضغوط العمل عبارة عن مؤثرات تتوفر داخل بيئة العمل وينتج عنها سلوك معين كرد فعل للمثيرات على الحالة النفسية والجسدية للعامل.

من حيث النتائج إذ أن ضغوط العمل هي مجموعة من السلوكيات تنتج عن الحالة النفسية والجسدية كرد فعل للمثيرات التي يواجهها العامل داخل بيئة عمله. ٤

وبالتالي فإن ضغوط العمل هي العوامل والظروف المتفاعلة المتعلقة بالعمل مع خصائص الفرد في هذه البيئة والتي ينتج عنها شعور العامل أو الموظف بعدم الراحة والاستقرار مما يؤدي إلى اضطراب المنظمة.

(المؤسسة) ، حيث أن هذا الشعور بالاضطراب ناتج عن عدم القدرة في التغلب أو التكيف مع كثرة أو استمرار متطلبات العمل.

مراحل تشكيل الضغوط: يمكن إيجازها فيما **يلي**.

مرحلة نشوء الضغط**:**

وهي مرحلة ميلاد الضغط وظهور أول بوادره، وإن كان يبدو أنه غير ذي أهمية ويؤدي هذا إلى التغاضي عنه أو عدم التعامل معه وإهماله وعدم الاستجابة له. وبالتالي يتولد لدى القوى الضاغطة دافع قوي نحو توليد مزيد من الضغوط، وبالتالي يتحول إلى المرحلة الثانية.

مرحلة نمو الضغط**:**

وفي هذه المرحلة تكون القوى الضاغطة استكملت عدتها وأحكمت سيطرتها وأدركت أين مواطن الضعف لدى العامل والتي يمكن من خلالها الضغط عليه، وأين مناطق الاختراق التي من خلالها تنفذ إلى كل من عقله ووجدانه، فتسيطر على أفكاره وعلى عواطفه وبالتالي يتحول إلى المرحلة الثالثة.

مرحلة اكتمال الضغط ونضوجه:

في هذه المرحلة يكون الضغط قد بلغ الدرجة التي يستطيع معها أن يحرك العامل في الاتجاه الذي يريد من حدة الضغط.

مرحلة انحسار الضغط وانكماشه:

وتبدأ هذه المرحلة عندما يتحقق جانب هام ورئيس من المطالب التي تنادي بها القوى الضاغطة أو بوصولها إلى اتفاق مع العامل ، ثم تبدأ هذه القوى الضاغطة بتخفيف الضغط على متخذ القرار ، بل مساعدته وتقديم دعمها له، ثم تبدأ في التحول مع المعارضة إلى المهادئة إلى التعاون والمشاركة الجزئية ثم إلى المشاركة الكاملة والتعاون الكامل ثم يختفي الضغط.

مرحلة اختفاء الضغط أو تحوله إلى مجالات جديدة:

وتأتي هذه المرحلة عندما تتحقق مطالب القوى الضاغطة، ومن ثم تفقد هذه القوى السبب في تكتلها واستمرارها ومن ثم لا يكون أمامها إلا خياران **هما**:

التفكك والانصراف عن الاستمرار لتحقيق مطالبها.

التحول إلى قوى ضاغطة أخرى لمساعدتها في تحقيق مطالبها .٥

ومن خلال التحليل نلاحظ بأن ضغط العمل يحتوي على ثلاث عناصر تعتبر المكون الأساسي له **وهي**:

أولا: المثير**:** ويشمل القوى المسببة للضغط سواء أكانت تتعلق بالبيئة أو المنظمة أو الفرد نفسه والتي تؤدي إلى الشعور بالضغط النفسي والجسدي.

ثانيا: الاستجابة **:** وتتضمن ردود أفعال نفسية (مثل القلق ، التوتر، العصبية) أو جسدية (مثل: أزمات القلب، الصداع، القرحة المعدية) أو سلوكية (مثل : سوء الأداء) تجاه الضغط. تظهر على شكل استجابات له.٦

إن استجابة الأفراد للمثيرات التي يتعرضون لها في العمل لا تأخذ شكلا موحدا، وإنما تختلف باختلاف الخصائص الشخصية لكل منهم. ومن ثم فإن مستوى الضغوط الذي نلاحظه عند أحد هؤلاء الأفراد لا نلاحظه عند زميله في العمل، **ومن ثم فإن مدى الضغوط يتوقف على عدة عوامل**:

مدى قدرة الفرد على إدراك هذه الضغوط

تفسير الفرد لهذه الضغوط وتقديره لمدى إمكانية مواجهتها وفقا لقدراته.

مدى إدراك الفرد للنتائج الجيدة المحتملة لنجاحه في التكيف مع مسببات الضغوط. ٧

مسببات ضغوط العمل:

حاول الكثير من الباحثين معرفة الأسباب المؤدية لحدوث هذه الظاهرة، فمنها ما هو متعلق بالمنظمة ومنها ما هو متعلق بشخصية العامل، **وسنحاول عرض أهمها:**

بيئة العمل الداخلية للمؤسسة (المنظمة)

غموض الدور: عدم ملائمة إمكانات الفرد وقدراته لظروف ومتطلبات الوظيفة التي يؤديها، وغياب أو عدم دقة المعلومات والبيانات التي تتوفر للفرد أو عمله سواء عن الواجبات أو العلاقات أو نتائج الأعمال التي يؤديها. وعدم أو ضعف استيعاب الفرد لجوانب وظيفته وأهميتها في المنظمة، توتر علاقة الفرد مع الأطراف الأخرى في العمل سواء كانت العلاقة مع زملاء أو المرؤوسين، أو العلاقات مع الأطراف الخارجية من عملاء وموردين وأجهزة رسمية وغيرها.

تعارض الدور: تداخل أو تشابك وتعارض واجبات الوظيفة التي يشغلها الفرد مع مسؤولياتها الأسرية أو العائلية، أو مع اهتماماته وهواياته الشخصية، أو إحساس الفرد الذي يؤدي مهام وظيفية معينة غير محببة إلى نفسه لكونها تتعارض مع طموحاته وميولاته واتجاهاته، وأيضا تلقى الفرد توجهات وأوامر عديدة من مصادر متعددة من قيادات ورئاسات مختلفة ينتج عنها تكليفات ومهام متداخلة أو متعارضة.

زيادة عبء الدور: زيادة محتوى الوظيفة وأهدافها عن القدرات الذهنية والعقلية للفرد، وارتفاع متطلبات أعباء الوظيفة وواجباتها ومسؤولياتها عن إمكانيات الفرد الفنية والإدارية، عدم كفاية الوقت المستغرق والاضطرار للعمل ساعات إضافية دون القدرة على الوفاء بمتطلبات الوظيفة، عدم كفاية الجهد المبذول في أداء مهام الوظيفة والوفاء بمتطلباتها وعدم القيام بجهد إضافي غير عادي. ٨

بيئة العمل المادية:

تتعلق ظروف العمل المادية بموقع مكان العمل وتصميمه وترتيب الأثاث والمعدات والأجهزة والإضاءة والتهوية والرطوبة والضوضاء وغيرها. وإن عدم التصميم والترتيب الجيد لمكان العمل وعدم توفير الوسائل اللازمة لتحقيق راحة الفرد والإقلال من الطاقة التي يبذلها، ستؤدي إلى ظهور ضغوط العمل، فالمناخ المادي الصحي المناسب في بيئة العمل له تأثير في نفسية الفرد في عمله.

إذ كلما كانت ظروف العمل مناسبة كان استعداده للعمل أحسن، فاختلاف ظروف العمل المادية يمكن أن يؤدي إلى الشعور بعدم مناسبة العمل وظروفه، ونظرا للارتباط الوثيق بين هذه الأمور وصحة وسلامة الفرد البدنية، فإنها يمكن أن تكون مصدرا أساسيا من مصادر ضغوط العمل. ٩

عوامل متعلقة بالفرد :

يمكن القول أن الإحساس بوطأة العمل لا ينبع من ثقل المؤثرات الخارجية، تعدد ساعات العمل وتراكم المهام اليومية فحسب بل تدخل في صياغته وتضخيمه أو الحد من وطأة سمات الشخصية الفردية فالشخصية مجموعة السمات أو الخصائص المستقرة نسبيا والتي تشكل نواحي التشابه أو الاختلاف في سلوك الأفراد ومن هذه الخصائص أو السمات.

القدرة على تحمل الضغوط: الفرد ذو القدرة الأقل تحمل الضغوط سوف يجد مواقف غموض الدور الأكثر إثارة للقلق أو التوتر أو الغضب وذلك بخلاف الوضع بالنسبة للفرد الذي يمتلك مقدرة أعلى على تحمل الضغوط.

مراكز التحكم في الشخصية: كلما شعر الفرد بأنه يمتلك قدرا من السيطرة على الأحداث التي تواجهه في حياته، فإنه أقل احتمالا لإدراك المواقف بأنها مصادر للتهديد أو للضغوط، ومن ثم فإنه أقل احتمالا لأن يظهر نماذج سلوكية سلبية.

تأكيد واحترام الذات: بصفة عامة فإن الأفراد الذين يتسمون بوجود مستويات مرتفعة لتأكيد الذات يثقون في قدراتهم وبالتالي فهم أقل احتمالا للشعور بالتهديد أو القلق. ١٠

أنواع ضغوط العمل:

الضغوط في مجال العمل متعددة الأنواع ومختلفة الأشكال، ولكل نوع منها خصائصه ومواصفاته، ولكل منها طرق معها بل إن هناك من الضغوط ما هو واجب الحفاظ عليه، ومن أهم أنواعها

الضغوط الإيجابية:

وهي ضغوط لازمة تتطلبه طبيعة العمل، ويحتاج إليه المدير مثلا للضغط على العاملين للاحتفاظ بحيويتهم ودافعتيهم، وفي الوقت نفسه فهو أي تكاسل أو تخاذل ينجم عنه رتابة العمل، والضغط الإيجابي يزيد وينمي قدرة الفرد على أداء وبذل أقصى جهد لتقبل ضغوط العمل ، وبذلك يؤدي إلى نتائج إيجابية وتحقيق رضا العاملين، ويصبح غياب هذا النوع من الضغوط مصدرا لعدم الرضا الوظيفي عند العامل، ومن أمثلة هذا الضغط التوتر الذي يجعل الطالب يذاكر بجد قبل الامتحانات.١١

الضغوط السلبية:

ويطلق عليها اسم الضغوط الهدامة، وهي الضغوط التي تؤثر على سلوك كل من المدير والعاملين معه بشكل سيء وضار وتتولد معها من الإجراءات الإدارية التي يرتكز معظمها حول **ما يلي**:

فقدان الرغبة في العمل.

الفروق عن المبادرات الفردية والاستسلام إلى الرتابة ونمطية العمل.

تنامي الإحساس بالإحباط.

عدم التوافق والاكتئاب والقلق وعد النضج الإداري. ١٢

نتائج وآثار **ضغوط** العمل:

تتعدد الآثار الناتجة عن ضغوط العمل ، فمنها ما هو إيجابي ومنها ما هو سلبي، ومنها ما يقع على الأفراد العاملين، ويؤثر بالسلب على أدائهم ومنها ما يقع على المنظمة(المؤسسة) ويؤثر على أداء العاملين وفيما يلي بعض هذه الآثار.

على الفرد العامل:إن تأثير الضغوط على الفرد لا تنحصر في جانب واحد وإنما يمتد ليشمل الجوانب السلوكية والنفسية والجسدية

فمن الطبيعي أن تؤثر الضغوط تأثيرا كبيرا على الفرد إلا أن هذا التأثير وقوته يختلف من شخص لآخر، ومن وقت لآخر، فغالبا ما تتمثل في الشعور بالقلق واللامبالاة، أو الاكتئاب أو الإحباط أو الانسحاب والتقهقر أو عدم الرضا وتزايد النزعة إلى سوء التقدير. ١٣

فقد أثبتت الدراسات أن الضغط النفسي الشديد يؤثر على جهاز المناعة ويعمل اضطرابات بحيث يصبح الإنسان عرضة للإصابة

بأمراض عديدة مثل السرطان، الأمراض الخبيثة وبعض الأمراض المعدية، وأيضا أشارت الدراسات أن الإجهاد النفسي يسبب في نقص في نسبة كريات الدم البيضاء لدى الأشخاص المجهدين نفسيا مما يجعلهم أكثر عرضة من غيرهم للأنفلونزا. ١٤

كما أثبتت الدراسات أن الإجهاد والضغط النفسي يؤدي لزيادة في إفراز هرمون الأدرينالين ونشاط في الجهاز السمبثاوي حيث يؤدي إلى زيادة في ضربات وانقباض القلب ويسبب ذلك ارتفاع في ضغط الدم وتقلص الشرايين وزيادة في التنفس وتوسع في حدقة العين والقصبة الهوائية وزيادة في إنتاج الجلوكوز والكولسترول وتغيرات فسيولوجية أخرى مؤثرة على الجهاز الهضمي والعضلات والدماغ. والدراسات أشارت إلى أن هناك تحسن بنسبة ٧٥% لدى مرضى القلب عند انخفاض الإجهاد النفسي. ١٥

ضيف إلى ذلك آثار على قدرة الفرد على التفكير فنجد:

صعوبة على التركيز ، صعوبة التذكر، كثرة النسيان، صعوبة ربط الأشياء يبعضها. ١٦ إلا أن الضغوط عند نقطة معينة وقبل أن تنتقل إلى نقطة هدامة وقد تؤدي إلى شحن التفكير المبدع وإتباع أساليب جيدة لحل المشكلات.

على المنظمة**:** تتجسد هذه الآثار في مجموعة من المشاكل والآثار السلبية التي يمكن إيجازها **بما يلي:**

ارتفاع معدل دوران العمل بسبب هروب الموارد البشرية من المنظمة لمنظمات عمل أخرى يكون فيها ضغط عمل أقل وأخف.

ارتفاع معدل الغياب عن العمل وكذلك التأخير.

انخفاض في الروح المعنوية وضعف مستوى الرضا الوظيفي ، مما يحدث عدم حب العمل وضعف الولاء والانتماء للمنظمة من قبل مواردها البشرية.

انخفاض في الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية.

ارتفاع تكلفة التشغيل بسبب كثرة الأخطاء، وعلاج الأمراض والحوادث، وهدر الوقت وأخطاء متعمدة للتجهيزات، وتكلفة التوقف عن العمل بسبب المرضى.

انخفاض مستوى الرضا لدى زبائن المنظمة ، واحتمال فقدان جزء منهم بسبب سوء معاملتهم من قبل العاملين.

ظهور اتجاهات غير تعاونية. ١٧

بعض الدراسات التي تناولت تأثير المتغيرات التنظيمية والفردية في تشكيل ضغوط العمل:

الدراسة الأولى:

دراسة التو

يم ٢٠٠٥ بعنوان: مستويات ضغوط العمل وسبل مواجهتها في الأجهزة الأمنية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى ضباط العاملين في الأجهزة الأمنية في إدارتي الجوازات والمرور بمدينة الرياض وتحديد مصادر ضغوط العمال لديهم.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

أن مستوى ضغوط العمل لدى الضباط العاملين بالأجهزة الأمنية في إدارتي الجوازات والمرور بمدينة الرياض يعد متوسطا.

وأظهرت الدراسة أن أهم مصادر ضغوط العمل لدى الضباط العاملين جاءت وفق الترتيب **الآتي**:

بيئة العمل المادية وعدم المشاركة في صنع القرار والعبء الوظيفي وغموض الدور والعلاقات في العمل. ١٨

الدراسة الثانية:

دراسة chiu2005 بعنوان : فهم العاملين في المستشفيات لضغط العمل وتأثيره على نواياهم في الواقع العملي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى ضغوط العمل لدى العاملين في إحدى المستشفيات في الصين، وإلى دراسة الآثار الناتجة عن هذه الضغوط، بالإضافة إلى توضيح العلاقة بين ضغوط العمل والرضا الوظيفي ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج الآتية:

أن ضغوط العمل تؤثر على الموظفين تأثيرا سلبيا يتمثل بالأعراض **الآتية:**

الشعور بالاستياء والاكتئاب والملل والنزعة لترك العمل، وقد أظهرت الدراسة أيضا وجود علاقة عكسية بين ضغط العمل والرضا الوظيفي.

الدراسة الثالثة:

دراسة عمر وصفي عقلي وآخرون،٢٠٠٨ بعنوان: اختيار أثر المتغيرات التنظيمية والفردية في تشكيل ضغط العمل

هدف البحث إلى دراسة تأثير بعض المتغيرات التنظيمية (صراع الدور، بيئة العمل المادية)، والمتغيرات الفردية، العمر، سنوات الخبرة، في تشكيل ضغط العمل لدى العاملين في الجامعات السورية، وقد تم استطلاع رأي ٣٨٥ موظف من مستويات وظيفية مختلفة.

وتم التوصل إلى النتائج **التالية:**

أن المتغيرات التنظيمية والفردية التي تم اختيارها في الدراسة تفسر أن ٦٨.٣% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع (ضغط العمل) وذلك وفقا لمعامل التحديد المعدل.

وجود علاقة عكسية بين بيئة العمل المادية كمتغير مستقل وضغط العمل كمتغير تابع وكذلك بين العمر كمتغير مستقل وضغط العمل كمتغير تابع، وتأتي نسبة بيئة العمل في المرتبة الأولى من حيث التأثير في تشكيل ضغط العمل بين متغيرات الدراسة.

وجود علاقة عكسية بين سنوات الخبرة كمتغير مستقل وضغط العمل كمتغير تابع، وتأتي الخبرة في المرتبة الرابعة من حيث التأثير في تشكيل ضغط العمل بين متغيرات الدراسة.

وجود علاقة طردية بين صراع الدور كمتغير مستقل وضغط العمل كمتغير تابع ويأتي صراع الدور في المرتبة الثالثة من حيث التأثير في تشكيل ضغط العمل بين متغيرات الدراسة .

الدراسة الرابعة:

توصلت دراسة الدوسري ٢٠٠٥ إلى أن الفئات العمرية الأقل عمرا هي الأكثر تعرضا لضغوط العمل وذلك بعكس الفئات العمرية الأعلى. ١٩

الدراسة الخامسة:

دراسة هدى حسن يحيى العلفى ٢٠٠٤هدفت الدراسة إلى التعرف على فعالية مديري المدارس الثانوية العامة بأمانة العاصمة صنعاء وعلاقته بضغوط العمل ، وقد أظهرت الدراسة التي كانت على عينة قوامها ٨٩ مديرا ومديرة و٣٥٠ مدرسا ومدرسة في المدارس الثانوية على **ما يلي**:

مستوى فعالية أداء مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين " متوسطة"، ومن وجهة نظر المديرين " عالية إلى عالية جدا"

لا توجد فروق دالة إحصائيا في مستوى فعالية أداء مديري المدارس الثانوية وفقا لمتغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، حجم المدرسة)

جاء ترتيب ضغوط العمل كما يدركها المديرون تنازليا كما **يلي**:

بيئة العمل - النمو والتقدم المهني -كمية العمل، الإسراف

صراع الدور - غموض الدور

نوع العمل . ٢٠

الدراسة السادسة:

دراسة سعود بن محمد النمر بعنوان: دراسة تحليلية لاتجاهات العاملين نحو مستويات ضغط العمل في القطاعين العام والخاص بالمملكة العربية السعودية، ومن أهداف الدراسة التعرف على طبيعة ضغط العمل الذي يتعرض له الفرد وأهم المصادر المسببة له سواء في منظمات الدولة المتقدمة أو في عالمنا العربي، والتعرف على أهم الآثار التي تنتج عن ضغوط العمل على كل من الفرد والمنظمة والإستراتيجيات التي يمكن بواسطتها التقليل أو الحد من ضغوط العمل ، وكانت عينة الدراسة ٣٨٥ عامل من القطاعين العام **والخاص**

ومن النتائج المتوصل إليها:

وجود مستويات ضغط متباينة لدى جميع أفراد العينة في كلا القطاعين غير أن القطاع العام كان الأكثر تعرضا للضغوط التي يأتي في مقدمتها الظروف المالية للعامل بالإضافة إلى كمية ونوع العمل.

وتوصلت الدراسة إلى وجود العلاقة بين العمر ومستويات ضغط العمل كشفت الدراسة عن وجود فروق معنوية بين الفئات العمرية لأفراد العينة، حيث ينخفض مستوى الضغط لدى فئات العمر ٣٤ فأكثر ويرتفع لدى فئات العمر (١٨-٢٥) وفئات العمر (٢٦ و٣٣) ما عدا متغير النمو والتقدم المهني، إذ يرتفع بارتفاع فئات العمر، أما

أكثر الفئات العمرية تعرضا للضغوط فقد اتضح أن أصحاب فئات العمر (١٨-٢٥) أكثر الفئات العمرية لعينة الدراسة شعور بالضغط وخاصة فيما يتعلق بنوع العمل وكمية العمل والظروف المادية للعمل.٢١

من الدراسات السابقة يمكن استخلاص ما يلي:

كلما كانت بيئة العمل المادية المحيطة بالفرد جيدة، كان شعوره بضغط العمل أقل، وهذا لأن العامل يقضي معظم وقته في مكان العمل، ومن ثم فإن عدم ملائمة المناخ المحيط به من حيث الإضاءة والتهوية والحرارة والبرودة ....، سوف يؤدي إلى شعوره بعدم الارتياح والتوتر، والعصبية الدائمة، ويتولد لديه مجموعة من الضغوط التي تؤثر على صحته النفسية والبدنية مما ينعكس سلبا على جودة أدائه للمهام ، وعلى تصرفاته وسلوكه في العمل، وبالتالي على المؤسسة ككل.

كلما تقدم الفرد بالعمر ينخفض شعوره بضغط العمل ويصبح أكثر قدرة على استيعاب الضغوط والتعامل معها، وهذا لأنه أكثر مرونة وأكثر قدرة على إدراك مسؤوليته في العمل، أما السبب في كون الفرد الأصغر سنا يشعر بضغوط العمل بشكل أكبر، فهو عدم توافر الخبرات والمهارات الكافية للقيام بالعمل أو لعدم تكيفه المطلوب مع بيئة العمل الداخلية.

ضغوط العمل تسبب الكثير من الأعراض المرضية للعامل.لعلى أهمها **ما يلي**:

أعراض اكتئابية، الغضب لأتفه الأسباب،الإجهاد السريع.

كلما شعر الفرد بصراع الدور في العمل زاد شعوره بضغط العمل ،وهذا لكونه غير قادر على الالتزام بالدور الاجتماعي الخاص به والالتزام بمتطلبات الوظيفة التي يعمل فيها ، وغير قادر على المواءمة بين أهدافه وقيمه الشخصية وبين توقعات ما يحيط به في بيئة العمل (الزملاء ،المرؤوسين).وبالتالي التأثير السلبي على صحته النفسية والجسدية وفي أدائه لدوره مما ينعكس سلبا على المؤسسة التي يعمل فيها.

من خلال ما قدم يمكن القول أنه لا بد من المحاولة وبجدية إدارة الضغوط ومواجهتها والتصدي لها والاستفادة منها وتوجيهها التوجيه السليم فصحة الفرد أغلى ما يملك ،لذلك لابد للعاملين أن يبتعدوا قدر الإمكان عن الانفعالات والتوتر الشديد في العمل ومحاولة معالجة الأمور والقضايا بتروي ، وأن لا يكبتوا في داخلهم ولا يعرضوا أنفسهم للانهيارات العصبية...،لأنها ذات تكلفة كبيرة سواء على الفرد أو على المنظمة والمجتمع من الناحية الصحية والاقتصادية والتنظيمية... وهذا لرفع كفاءة أداء العاملين في المنظمة وتحسين إنتاجيتها وفاعليتها التنظيمية ، ومن ثم إنجاز أهدافها ورسالتها.

الفصل العاشر

النتائج العكسية نتيجة تعامل راسموا السياسة التعليمية مع الضغوط المهنية

إنه من المتفق عليه لدى جمهور المهتمين في العلوم التربوية والإدارية أننا نعيش في منظومة بيئية فيها المثيرات، والمنبهات المتنوعة، وتعدد أسبابها، وكان لها تأثير قد يبدأ ولا ينتهي، ويستمر مع الإنسان من البيت إلى المدرسة، إلى سوق العمل إلى المجتمع الذي يعيش فيه، مما يشكل لديه ضغوطًا مختلفة، تؤدي بدورها إلى أن يعيش الفرد في حالة من القلق والتوتر والانفعال، فيؤثر ذلك على مهام الفرد وواجباته الأسرية والوظيفية، وعلاقته بالمجتمع المحيط فيه، وقد يؤثر ذلك على صحته وجسده.

وعادة ما يتعرض المعلمون والمعلمات إلى عدد من الضغوط، والمؤثرات التي من شأنها التأثير في مستوى أدائهم، وفي تعاملهم مع الظروف المحيطة بهم، وقد يجد المعلمون والمعلمات أنفسهم في وضع لم يختاروه، ولكن فرض عليهم من مؤثر خارجي يملك نوعًا من القوة أو السلطة، والتي يجدون أنفسهم معها غير قادرين على التصويب أو إرجاع الأمور إلى نصابها، أو أنهم ملزمون باتخاذ أو إتباع أسلوب معين بغض النظر عن درجة قناعتهم أو رضاهم به، الأمر الذي يشكل لديهم نوعًا من الضغوط التي إذا لم يحسن متخذو القرار وراسمو السياسة التعليمية التعامل معها فقد تؤدي إلى نتائج عكسية، وقد تكون مدمرة إذا ما انعكست على شخصيات المعلمين

والمعلمات وسلوكياتهم، وتعاملهم مع مدرائهم وزملائهم وطلبتهم وأفراد أسرهم.

مشكلة الورقة:

يجد المعلمون والمعلمات أنفسهم يتعاملون مع ظروف وقوانين ومتطلبات عمل وإجراءات عليهم التكيف والتأقلم معها، وهذا التكيف أو التأقلم هو عبارة عن ردود الفعل مع الظروف البيئية المحيطة بهم، سواء كانت صراعات أو انفعالات أو إحباطات أو قلق أو غيره، وبالتالي فإن شعور المعلمين والمعلمات ببعض الضغوط من شأنه أن يؤثر في أدائهم التدريسي وتصرفاتهم في حياتهم اليومية، وإن هذه الضغوطات قد تؤدي إلى حالة من الإجهاد، الذي بدورة يترتب عليه حالة من الاستجابة إلى الوضع الراهن، مما ينعكس بالضرورة على الأداء المهني لديهم.

وعليه إذا لم يسارع التربويون إلى دراسة هذه الضغوط، ومعرفة أسبابها ونتائجها، وصولاً إلى آليةٍ يتم من خلالها خفض هذه الضغوط، وتنبيه المسؤولين إلى أن هؤلاء المعلمين والمعلمات بحاجة إلى من يساعدهم ويأخذ بيدهم ويشعر بما يعانونه في الميدان التربوي، ويمنع عنهم كل أسباب الضغوط منعًا لتراجع أدائهم، وتعزيزًا لثقتهم بأنفسهم، وإقبالهم على التدريس بمعنويات عالية، وحرصهم على حصول طلبتهم على نتائج عالية، فيشعرون معها بالرضي الوظيفي عن النفس، والثقة العالية بأدائهم، وإنجازهم، مما ينعكس إيجابًا على أدائهم في العلمية التعليمية .

أهمية الورقة:

تنبع أهمية هذه الورقة من أننا إذا ما استطعنا التعرف على مصادر الضغوط المهنية التي يتعرض لها المعلمون والمعلمات، وتشخيصها فإن ذلك من شأنه أن يساعد المسئولين في معرفة العوامل التي من شأنها أن تسبب ضغطًا مهنيًا لدى المعلمين والمعلمات، وبالتالي وضع الحلول الفعلية والعملية المناسبة لتخفيف حدة هذه الضغوط، مما ينعكس إيجابًا على مستوى الأداء المهني، وخلق بيئة محفزة للإبداع المهني لهم، وبالتالي نصل بالطلبة الذين هم محور العملية التعليمية إلى التقدم العلمي والأكاديمي.

هدف الورقة:

تهدف هذه الورقة إلى التعرف على الضغوط المهنية لدى المعلمين والمعلمات وتأثيرها على مستوى الأداء في العلمية التعليمية .

تعريف الضغوط المهنية:

يوجد العديد من التعريفات التي وردت في الأدب التربوي لمصطلح الضغوط المهنية، وسوف نتطرق لبعض منها في هذه الورقة:

عرفت الضغوط بأنها:«إحساس الفرد بالتوتر والقلق وعدم الاتزان الناشئ عن عدم قدرته على المواءمة بين ما لديه من إمكانيات وبين ما تطلبه البيئة المحيطة من أفعال تؤدي إلى حالة من الإشباع لدى الفرد، ويتوقف ذلك أيضًا على درجة إحساس الفرد وتقديره لهذه

الضغوط، بل إدراكه لها والتي تتحدد بعدد من العوامل من داخل الفرد وخارجة».

وعرفت الضغوط بأنها:«الأبعاد أو المواقف أو الحالات التي يتعرض إليها الفرد في شتى مجالات العلم سواء كانت بدرجة بسيطة أو كبيرة، والناجمة عن ظروف العمل فتولد لديه الإرهاق والتعب».

ويعرف بعضهم الضغوط بأنها:«الاستجابات السلوكية والنفسية التي يقوم بها المعلمون، نتيجة تعرضهم لمثيرات غير مستحبة، أو لا يرغبون التعرض إليها، وبالتالي تشكل لديهم نوعًا من عدم الرضي، أو عدم الارتياح من هذا الموقف».

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن أن نعرف الضغوط المهنية لدى المعلمين والمعلمات،بأنها جميع المثيرات والمؤثرات غير المرغوب فيها والتي يتعرضون لها داخل البيئة التعليمية، وتشكل لديهم نوعًا من عدم (الارتياح والاستقرار والرضي الوظيفي)، مما ينعكس سلبًا على مستوى الأداء المهني لديهم وعلى البيئة المحيطة بهم.

مصادر الضغوط المهنية التي يتعرض لها المعلمون والمعلمات:

يتعرض المعلمون والمعلمات إلى ضغوط عديدة، تؤثر بدورها على أدائهم المهني وتفاعلهم مع الحصة الصفية ورضاهم عن مهنتهم، وقد حدد الضغوط التي يتعرض لها المعلمون والمعلمات **بما يلي**:

كثرة الأعمال الكتابية والمكتبية: فقد يكلف المعلم أو المعلمة بأعمال إدارية إضافية وبكتابة محاضر اجتماعات، أو تحضير مسودات ردود مراسلات رسمية، أو عمل أوراق عمل لمؤتمرات وغير ذلك، مما يشعرهم بزيادة العبء عليهم ويشكل لديهم نوعًا من الضغط.

الطلبة غير المنضبطين سلوكيًا: فقد يتحول دور المعلم والمعلمة من التدريس إلى عملية ضبط الصف، وحفظ النظام فيه، والحد من سلوكيات الطلبة غير المرغوبة داخل غرفة الصف، مما يؤثر بدوره على سير الحصة الدراسية، ومقدار المعلومات المقدمة في الحصة.

اتجاهات الطلبة السلبية نحو المدرسة: فقد يحمل الطلبة اتجاهات سلبية عن المدرسة والمعلمين، تنعكس بدورها على عملية تفاعلهم مع الحصة الصفية أو قناعتهم بالمعلم، وبالنتيجة على تحصيلهم مما يشعر المعلم والمعلمة أن التعامل مع هذه الفئة من الطلبة وعملية إصلاحهم أمر صعب المنال.

كثافة الصف من حيث عدد الطلبة: فقد يكون الصف مكتظًا بالطلبة، وفيه عدد كبير، الأمر الذي يرتب على المعلم والمعلمة مسؤوليات مهنية وأخلاقية عديدة، تتمثل في إيصال الرسالة التربوية لأكبر عدد ممكن وتحقيق العدل والمساواة بين الطلبة.

المسؤوليات الإضافية: يتطلب من المعلم القيام بمسؤليات إضافية **مثل**: الأشراف والمناوبة على طابور الصباح وعند خروج الطلاب

وأثناء الفسحة وبين الحصص الدراسية، والإشراف على الفرق الرياضية والجماعات المدرسية، وريادة الصفوف الدراسية وحصص الانتظار والأنشطة اللاصفية، وغيرها من المسؤوليات التي توكل إلى المعلم والمعلمة.

المحافظة على المستوى المعياري: المعلم مطالب بالوصول إلى مستوى معياري من التدريس، وأن يصل بالطلبة إلى حد معين. لكن قد يكون الطلبة من مستوى لا يمكنهم من الوصول إلى هذا المستوى المعياري، أو أن المعلم نفسه غير قادر على نقل الطلبة إلى المستوى المطلوب.

التعليمات أو التوجيهات الفردية: قد توجه للمعلم أو المعلمة تعليمات أو توجيهات فردية من شأنها أن تصرفه عن وظيفته الرئيسية، وقد تكون هذه التوجيهات والتعليمات متعارضة مع مصالحه الشخصية.

النقل الفجائي أو الإجباري أو التكميل في مدرسة أخرى: إذا تعرض المعلم أو المعلمة إلى نقل أو تكميل بشكل فجائي، ودون طلب أو رغبة منه، أو انه أجبر على ذلك، فسيشعر بعدم الارتياح وسيتأثر أداؤه المهني.

أولياء الأمور: فقد يطلب من المعلم أو المعلمة أمور خارجة عن اختصاصهم، أو صلاحياتهم، وتتعارض مع مبدأ العدالة والمساواة.

العلاقة غير المنسجمة مع المشرف التربوي: قد تتسم العلاقة بين المعلم والمعلمة والمشرف التربوي بالتوتر، لاعتقادهم بأن المشرف التربوي يتصيد الأخطاء لهم، فتكون العلاقة غير منسجمة.

عدم توفر الإمكانيات اللازمة في المدرسة: فإذا شعر المعلم أن الأدوات الأساسية المطلوبة لتنفيذ حصة صفية مثالية غير متوفرة فسينعكس ذلك على أدائه.

المستوى المنخفض للقدرات من جانب الطلبة: أحيانًا تكون قدرات الطلبة محدودة أو متواضعة في استيعاب الحصة الصفية، والتفاعل معها، فتشكل لدى المعلم نوعــًا من الضغط.

ضعف أو غياب المهارات التدريسية: فالمعلم الذي لا يتعرض لأي نوع من التدريب أو التطوير سينفذ حصته الصفية وفق طريقة واحدة يكررها كل سنة. وقد تكون هذه الطريقة ليست الطريقة المثالية.

تطبيق لوائح الهيئة التعليمية: أحيانًا تتضمن لوائح الهيئة التعليمية بنودًا قد يفسرها المعلم بأنها ضد مصالحة الشخصية، فيشعر بعدم الرضا والارتياح مثل:(لوائح النقل الخارجي، وضوابط التكليف بالأعمال الإشرافية وضوابط التكليف بالأعمال المدرسية، وغير ذلك).

التفرقة وعدم المساواة: قد يقوم أحيانًا بعض القيادات التربوية بالتفرقة وعدم المساواة في الأدوار والمهام المطلوبة من المعلمين.

مهارات الاتصال والعلاقات الإنسانية: :قد لا يمتلك بعض القيادات التربوية لمهارات الاتصال والعلاقات الإنسانية مما يترتب عليه سوء معاملة المعلمين والمعلمات وهذا يشكل ضغطًا عليهم.

عدم مراعاة المعلمين ذوي الخبرة وحاملي الشهادات العليا.

التعيين بعيدًا عن الأسرة ومقر الإقامة الدائم للمعلم والمعلمة.

عدم تلبية لائحة السلوك والمواظبة لتحقيق النظام والانضباط داخل المدرسة والغرفة الصفية.

ضعف الفرص المتاحة للتنمية المهنية للمعلم والمعلمة.

الآثار السلبية الناتجة عن الضغوط المهنية لدى المعلمين والمعلمات:

تمثل الضغوط النفسية والمهنية تهديدًا للمعلمين بسبب ما ينشأ عنها من تأثيرات سلبية عليهم، وكشفت الدراسات عن ارتفاع الضغوط الواقعة على المعلمين بشكل كبير، فثلث المعلمين يرون أن مهنة التدريس مهنة ضاغطة، وأن الضغوط المهنية أصبحت سمة من سمات العصر حيث ينظر إليها كثير من الباحثين على أنها مرض العصر، ويعدها آخرون القاتل الصامت. ومن استقراء الدراسات التي أجريت على المعلمين لمعرفة مدى تأثير الضغوط المهنية عليهم، أمكن تلخيص أهم الآثار السلبية الناتجة عن الضغوط المهنية لدى المعلمين **فيما يلي**:

عدم الرضا المهني والوظيفي من قبل المعلمين.

عدم القدرة على مواجهة تحديات المهنة ومتطلباتها.

ضعف مستوى الأداء وعجز المعلمين عن الابتكار داخل الفصل.

ضعف الدافع للعمل والنجاح في المهنة.

شعور المعلم بالإنهاك، والاحتراق النفسي مما يؤثر على كفاءته.

الإصابة بالعديد من الأمراض النفسية الجسمية.

انخفاض مستوى الثقة بالنفس، وتأكيد الذات والشعور بالدونية.

انخفاض مستوى تحصيل الطلاب.

التفكير في ترك المهنة، والبحث عن عمل آخر.

زيادة معدل المشكلات الانفعالية لدى المعلمين كالقلق والاكتئاب.

الإصابة بالأمراض العضوية.

تبنيه لاتجاهات سلبية تجاه المدرسة وعملية التعليم والتعلم.

عدم الرغبة في تطوير مستوى الأداء المهني وحضور البرامج التدريبية.

الدراسات السابقة:

أشار مك برايد في دراسته إلى أن مصادر الضغوط متعددة، وأهمها كثافة المدرسة والفصول والمسؤوليات الإضافية، وراتب غير كاف، والعلاقة المتعارضة مع الموجه، فكلما زاد حجم المنظمة انعدمت الروابط الشخصية واتسعت الفجوة بين الإدارة والعاملين وبين بعضهم والبعض الآخر، كما تتضاعف مشاكل التنسيق والرقابة.

وفي دراسة ويتمر التي هدفت إلى التعرف على مصادر الضغط النفسي لدى المعلمين، توصلت الدراسة إلى أن المعلمين الذين يعانون من الضغوط النفسية ينسبون ذلك إلى عدم كفاية الوقت، وزيادة عدد الطلبة، والعمل المكتبي المتعلق بالمدرسة.

وتؤكد دراسة حول ضغوط العمل لدى معلمي مرحلة التعليم الأساسي، مصادرها والانفعالات النفسية والسلبية المصاحبة لها، على مجموعة من معلمي ومعلمات مرحلة التعليم الأساسي.

أن معظم المعلمين يعانون من ضغوط العمل ويتعرضون للانفعالات النفسية السلبية مثل الغضب والقلق وقلة الحيلة والانزعاج أو تثبيط العزم. وأهم ثلاثة أبعاد لمصادر ضغوط العمل، كما يدركها المعلمون من عينة البحث، تتمثل في كثافة الفصول وحالة الحجرات في المدرسة، ومشكلات تتعلق بالنمو المهني للمعلم، ومشكلات تتعلق بالتلاميذ. وكشفت النتائج أن درجة إحساس معلمي المرحلة الإعدادية بضغوط العمل تزداد بازدياد عدد الحصص التي يقوم بتدريسها المعلم. كما وجدت الدراسة أن المتخرجين حديثًا أو صغار السن من المعلمين أكثر إحساسًا بضغوط العمل.

وقام بدراسة على عينة من المعلمين الكويتيين وغير الكويتيين، وتوصل الباحث إلى أن المعلمين الكويتيين يتعرضون للضغوط أكثر من غير الكويتيين، وكذلك إلى وجود فروق دالة إحصائيًا تعزى لمتغير الجنس، حيث إن المعلمات أكثر شعورًا بضغوط العمل من المعلمين.

وقامت دراسة هدفت إلى التعرف على مصادر الضغوط التنظيمية، والوظيفية لدى معلمي المدارس الثانوية، وتوصل الباحث فيها إلى أن مصادر الضغوط التي يتعرض لها المعلمون كانت مرتبة تنازليًا **كالأتي:**

الحوافز المادية، الحوافز المعنوية، صراع الدور، العلاقة مع الزملاء وإدارة المدرسة.

التوصيات:

اعتماد رتب المعلمين، وتوفير مسمى(المعلم المساعد): ويكون من ضمن أدواره ومهامه الوظيفية القيام بالأعمال الإشرافية مثل تفعيل حصص الانتظار، وتفعيل حصص النشاط، والإشراف، والمناوبة وغير ذلك.

تقديم حوافز مادية ومعنوية للمعلمين عند قيامهم بأعمال إضافية وإشرافية خارجة عن وظيفتهم الأساسية(التعليم).

إعفاء المعلمين الذين تزيد أنصبتهم عن (٢٠) حصة من الإشراف والمناوبة وحصص الانتظار وأي أعمال كتابية ومكتبية وإشرافية.

الاهتمام بالإرشاد النفسي في المدارس، وذلك بتدريب المعلمين على كيفية مواجهة الضغوط النفسية والمهنية التي تواجههم، وبالتالي التغلب عليها، مما ينعكس على تكيفهم وتوافقهم معها بشكل أفضل.

إعداد برامج تدريبية للمعلمين لتدريبهم على كيفية مواجهة الضغوط في العمل، وتبصيرهم بالطرق والأساليب العلمية للتغلب عليها.

إلزام القيادات التربوية، والمشرفين التربويين، ببرامج تدريبية في مهارات الاتصال والعلاقات الإنسانية وكيفية التعامل مع المرؤوسين.

الاهتمام بتقييم الأداء الوظيفي وربطه بمستوى الإنجاز.

تزويد المدارس بحراسات أمنية تقوم بالجوانب الإشرافية الخارجية والداخلية للمدرسة.

تهيئة البيئة الصفية المناسبة، ومراعاة تخفيض عدد الطلبة في الفصول الدراسية.

تطبيق نظام القاعات الدراسية أو الفصول المتحركة.

عمل أندية خاصة بالمعلمين، وأخرى خاصة بالمعلمات تشتمل على الجوانب الرياضية والثقافية والاجتماعية، وإمكانية الاستفادة من الصالات القائمة إلى حين إنشاء نواد خاصة بالمعلمين والمعلمات.

تهيئة البيئة المدرسية المناسبة لإشباع رغبات وقدرات الطلبة وخاصة ممن يحملون أفكاراً سلبية عن المدرسة.

تفعيل لائحة السلوك والمواظبة بحيث تحقق الانضباط والنظام داخل البيئة المدرسية، وتقديم برامج لتعديل السلوك.

إتاحة مجموعة من فرص التنمية المهنية للمعلمين والمعلمات وتقديم حوافز لها.

التوسع في البيئة الإلكترونية، والتحول إلى الفصول الذكية.

تفعيل بطاقة المعلم.

توفير حضانة داخل مدارس تعليم البنات.

إقامة حفل تكريم للمعلمين والمعلمات المتميزين بشكل سنوي. أو نصف سنوي

إبراز جهود المعلمين والمعلمات إعلاميًا.

الفصل الحادي عشر
الصراع التنظيمي داخل جماعات العمل وكيفية التغلب عليه

يعد الصراع من أهم الموضوعات التي تستحوذ على اهتمام علماء الإدارة. حيث يشغل الصراع نسبة هامة من وقت المديرين والأفراد يأتون للعمل في المنظمة وهم يحملون أهداف وأفكار وقيم تختلف مع أهداف وسياسات المنظمة مما يتسبب في نشوء الصراع داخل الأفراد كما بنشا الصراع أيضا بين الأفراد أو الجماعات نتيجة اختلاف مدركات منهم واعتماد كل منهم على الآخر في إنجاز المهام والأنشطة المكلفين بأدائها والندرة النسبية للموارد وغير ذلك من العوامل التي سنتعرض لها في هذا الجزء.

لقد تغيرت الرؤية للصراع التنظيمي عبر المداخل المختلفة للفكر الإداري، بعد أن كان ينظر للصراع كخطر يهدد الأداء التنظيمي أصبح هناك دعوة للمديرين والقادة بان يعملوا على تدعيم الصراع البناء. فكما أن للصراع جوانب سلبية فله أيضا جوانبه الإيجابية التي تقي المنظمة خطر الركود والفناء. وتعضد فعالية الأداء بالمنظمات. والمدير الفعال يجب أن بعمل على تشخيص أسباب الصراع ويعمل على معالجتها ويحافظ أيضا على وجود مستوى ملائم من الصراع الذي يحقق النمو والبقاء للمنظمة .

وعلى ذلك يستهدف هذا الجزء إلقاء الضوء على طبيعة الصراع ومفهومة وأنواعه وأسبابه وأساليب مواجهته وذلك من خلال مناقشة القضايا **التالية**:

مفهوم الصراع.

التحولات الفكرية نحو الصراع.

الصراع البناء والصراع الضار.

أنواع الصراع التنظيمي.

أسباب الصراع التنظيمي.

أساليب مواجهة الصراع.

مفهوم الصراع:

يوجد العديد من التعريفات للصراع ومن ابرز تلك التعريفات تعريف الصراع بأنه الموقف الذي يوجد فيه أهداف أو مدركات أو مشاعرغير متوافقة داخل أو بين الأفراد أو الجماعات أو المنظمات مما يتسبب في حدوث التعارض أو التفاعل العدواني.

والصراع هو ظاهرة طبيعية وحتمية تحدث نتيجة عدم الانسجام في أهداف الكيانات الاجتماعية أو اختلاف إدراكهم للموقف، وكذلك عدم توافق المشاعر.

ويحدث الصراع داخل الفرد أو بين الأفراد أو داخل الجماعة أو بين الجماعات أو المنظمات وقد يتساءل البعض ما إذا كان هناك اختلاف بين مفهوم الصراع ومفهوم المنافسة في كثير من الأحيان يتم الخلط بين مفهوم الصراع والمنافسة، ومما لاشك فيه أن الصراع ليس مصطلح مرادف للمنافسة، فالمنافسة تتضمن قيام أحد الأطراف بالسعي لتحقيق أهدافه في الوقت الذي ينتسب فيه ذلك في عدم حصول الطرف الآخر على أهدافه المرغوبة وذلك في ظل المبادئ والقوانين التي تحكم عملية المنافسة . فعلى سبيل المثال، اللاعبون في سباق الدرجات يعدون في حالة منافسة، حصول أحد اللاعبين على المركز الأول سيعوق الآخرين من تحقيق هذا الهدف . لكن قيام أحد اللاعبين باعتراض سبيل لاعب أخر منتهكا بذلك قواعد وقوانين السباق يتسبب في تحول الموقف إلى صراع.

وعلى ذلك فربما تتسبب المنافسة في حدوث الصراع لكن ليست كل الصراعات تنطوي على المنافسة.

التحولات الفكرية نحو الصراع:

تغيرت النظرة إلي الصراع تغيرا تاما عبر السنوات الماضية حيث ظهر المدخل التقليدي (١٩٣٠ - ١٩٤٠) ثم مدخل العلاقات الإنسانية من (١٩٤٠ وحتى منتصف السبعينات، وأخيرا برز المدخل التفاعلي

وفيما يلي عرضا للتطور الفكري نحو الصراع في ظل تلك المداخل:

المدخل التقليدي:

يفترض هذا المدخل أن كل الصراعات ضارة بالمنظمة ومن الضروري العمل على تجنب الصراع والتخلص منه.

وينظر ذلك المدخل إلي الصراع كناتج هدام ينشا عن الاتصالات الضعيفة ونقص المصارحة والثقة بين الأفراد إلي فشل المديرين في الاستجابة لحاجات وطموحات مرؤوسيهم.

ولأنه يجب تجنب الصراع فالمدير - في ظل هذا المدخل - مطالب فقط بتحديد أسباب الصراع والعمل على تصحيح الاختلافات من اجل تحسين الأداء التنظيمي.

مدخل العلاقات الإنسانية:

يتعامل مدخل العلاقات الإنسانية مع الصراع كظاهرة طبيعية في المنظمات. ولان الصراع ظاهرة حتمية فان مدرسة العلاقات الإنسانية تدعو إلي تقبل الصراع . وتؤكد تلك المدرسة أيضا على أن للصراع جوانبه الايجابية التي يمكن أن تدعم الأداء الفعال.

المدخل التفاعلي:

الرؤية السائدة حاليا هي الرؤية التفاعلية فبينما دعت مدرسة العلاقات الإنسانية إلي تقبل الصراع فان المدخل التفاعلي يؤكد على

تشجيع الصراع عندما تتصف البيئة التنظيمية باللامبالاة وعدم الاستجابة للتغيير.

إن المساهمة الأساسية لذلك المدخل تتبلور في تشجيع قادة الجماعات والمنظمات على ضرورة المحافظة على مستوى ملائم ومستمر من الصراع يكفي لتدعيم بقاء الجماعة أو المنظمة ويجعلها أكثر استجابة للتغيير.

الصراع البناء والصراع الضار:

يترتب على ارتفاع مستوى الصراع التنظيمي عدة نتائج صادرة من **أهمها:**

تقليل نطاق التعاون بين الأفراد والجماعات.

زيادة معدلات الغياب.

زيادة معدلات دورات العاملين.

تخفيض الرضا الوظيفي للعاملين.

تبديد الموارد والإمكانيات.

انخفاض الإنتاجية.

الأمر الذي يؤدى في النهاية إلي عرقلة فعالية الأداء بالمنظمة.

ومن ناحية أخرى فان المستويات المقبولة من الصراع ربما تكون مطلوبة . فالصراع له بعض الجوانب الإيجابية من أهمها:

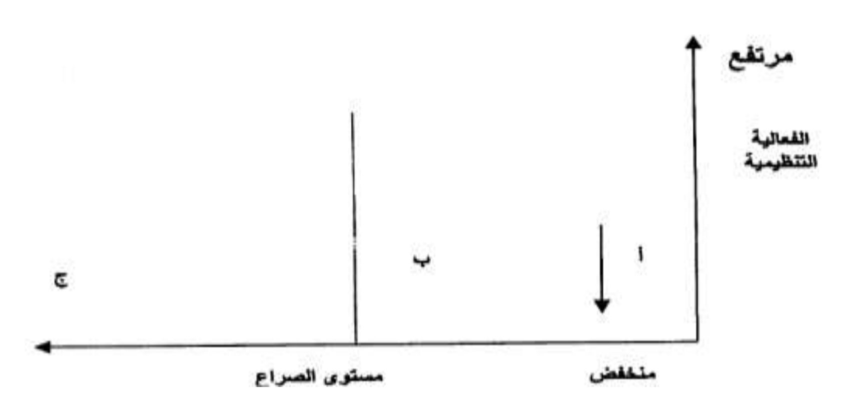
تشجيع الخلق والابتكار.

المساعدة في إبراز الاختلاف في الأفكار والآراء مما يعطى رؤيا أكثر شمولا للوقف ويساعد على اتخاذ القرار الملائم.

المساعدة في إحداث التغيير

ويوضح الشكل التالي العلاقة بين مستوى الصراع التنظيمي والفعالية التنظيمية:

شكل يوضح :الصراع وفعالية الأداء



ويمكن توضيح هذا الشكل فيما يلي:

الموقف	مستوى الصراع	نوع الصراع	الخصائص الداخلية	مستوى فعالية الأداء
أ	منخفض أو لا يوجد	ضار	لا مبالاة ركود عدم الاستجابة للتغيير نقض في الأفكار الجديدة	منخفض
ب	مثالي	بناء	النقد الذاتي ابتكاري قابلية للبقاء	منخفض
ج	مرتفع	ضار	تمزق فوضى غير تعاوني	منخفض

وكما يتضح من الشكل السابق أن هناك مستوى امثل للصراع تصل عنده فعالية الأداء بالمنظمة إلي أعلى مستوى وعندما يصبح مستوى الصراع منخفض جدا فان المنظمة تصبح في حالة من الركود وتنخفض فعاليتها وكذلك عندما يرتفع مستوى الصراع بدرجة عالية لان الفوضى تعم المنظمة وتصبح مهددة بالفناء.

أنواع الصراع:

قد يحدث الصراع على مستوى المنظمة إي بداخلها وفي بعض الأحيان ينشا خارجها أي بينها وبين المنظمات الأخرى المنافسة. ومحور تركيزنا هنا سيكون حول الصراع داخل المنظمات.

ومن الأنواع الرئيسية للصراع التنظيمي-:

الصراع داخل الفرد:

ينشا هذا النوع من الصراع نتيجة عدم انسجام أهداف الفرد أو الدور الذي يقوم به مع الأهداف والممارسات التنظيمية.

ومن أهم أنواع الصراع داخل الفرد صراع الهدف وصراع الدور. وبنشا هذا النوع من الصراع عندما يكون الفرد في موقف الاختيار بين هدفين أو أكثر... ومن أهم إشكال صراع الهدف:

الصراع بين هدفين إيجابيين أو أكثر:

عندما يكون الفرد في موقف الاختبار بين هدفين ايجابيين أو أكثر بنشا نوع من الصراع داخل الفرد ويبرز هذا الصراع عندما تكون هذه الأهداف ذات أهمية متساوية. ألا إن عملية الاختيار هذه تتسم بالسهولة النسبية فسرعان ما سيختار الفرد هدفه المرغوب متغلبا بذلك على أي تعارض مثال ذلك عندما تعرض على الفرد وظيفتين لهما نفس الأهمية والمميزات.

الصراع بين هدفين أساسيين أو أكثر:

ويجب على الفرد هنا الاختيار بين هدفين كليهما غير مرغوب وبنفس الدرجة مثال ذلك الاختيار بين النقل لوظيفة أدنى أو الاستقالة – ربما لا تسمح ندرة الوظائف بسوق العمل للفرد بالاستقالة.

الصراع بين هدف إيجابي وسلبي في نفس الوقت:

ينشا هذا النوع من الصراع عندما يواجه الفرد بهدف يرغب في تحقيقه وتجنبه في نفس الوقت للجوانب السلبية فيه. فالهدف الواحد له عناصر ايجابية وسلبية في آن واحد. مثال ذلك أن يرغب الفرد في العمل بوردية الليل للحصول على اجر أعلى (عنصر ايجابي) ولكنه يتردد في اتخاذ القرار بسبب تعارض وردية الليل مع النمط العادي للحياة (عنصر سلبي).

صراع الدور:

يحدث صراع الدور بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط يعانى منها الفرد في نفس الوقت واستجابة الفرد إلي مجموعة واحدة أو أكثر من مجموعات الضغوط الأخرى.

ويعرف الدور بأنه التوقعات التي تتولد في ذهن فرد ما عن سلوك فرد آخر حيث يقوم بإرسالها إليه، والفرد الآخر هو صاحب الدور.

توجد عدة أنواع من صراع الأدوار هي:

الصراع الداخلي للمرسل:

ينشا هذا النوع من الصراع بسبب التناقض في التوقعات المرسلة من شخص واحد.

مثال ذلك أن يطلب المدير من أحد موظفيه سرعة إنهاء بعض الأوراق التي يجب أن تمر بدورة محددة من الإجراءات وفي نفس الوقت يطالبه بعدم مخالفة اللوائح والإجراءات.

الصراع الخارجي للمرسل:

ينشا هذا النوع من الصراع نتيجة وجود تناقص بين التوقعات المرسلة من فردين مختلفين أو أكثر لنفس الفرد. مثال ذلك مطالبة الرئيس المشرفين بان يتشددوا في إلزام المرؤوسين بمواعيد الحضور والانصراف في حين يطالب المرؤوسين المشرفين بضرورة إعطائهم الحرية في ذلك.

الصراع الداخلي بين الأدوار:

قد ينشا الصراع بسبب وجود تناقض ببن الأدوار المرسلة إلي نفس الشخص ويرتبط الصراع هنا بالضغوط الناشئة من عضوية الفرد في أكثر من جماعة . فعلي سبيل المثال قد تتعارض المطالب الوظيفية للعمل الإضافي مع الضغوط الأسرية لضرورة قضاء وقت أطول مع الأسرة.

الصراع الشخصي:

وينشا هذا النوع من الصراع من وجود التناقض بين متطلبات أداء دور معين لشخص والقيم والمعتقدات .التي يؤمن بها.

هذا ويحاول الأفراد حل صراع الدور من خص عدة أساليب من أهمها:

التغاضي عن الصراع وهو من أسهل الحلول. إلا انه أكثرها سلبية.

الحل الوسط حيث يحاول الفرد هنا التوفيق بين التوقعات المرسلة إليه دون التمييز بين ايا منها.

تغيير التوقعات بحيث يعمل الفرد على توفيق توقعاته مع التوقعات المرسلة إليه أو يعمل على تغيير التوقعات المرسلة إليه من الآخرين.

الصراع بين الأفراد:

ينشا هذا النوع من الصراع بين الأفراد داخل المنظمة نتيجة عدم التوافق أو الانسجام بين الفرد والآخرين الذين يعملون معه ويحدث ذلك غالبا بسبب الاختلافات الفردية بين الأفراد مثل السن أو الجنس أو التعليم.

الصراع داخل الجماعة:

ينشا هذا النوع من الصراع داخل الجماعة الواحدة – إدارات أو أقسام. نتيجة عدم التوافق أو الانسجام بين الأفراد. وبعضهم البعض أو الأفراد وقائدهم.

الصراع بين الجماعات:

ينشا الصراع بين الجماعات أو الوحدات التنظيمية (مثل الإدارات - الأقسام) نتيجة اختلاف الأهداف وعائقة الاعتمادية وندرة الموارد وغيرها من العوامل التي سنتناولها بعد ذلك بالتفصيل.

ويحدث هذا النوع من الصراع بين الجماعات التالية:

المستويات الرئاسية المختلفة (الإدارة العليا / الوسطى مباشرة).

المستويات الأفقية أو الإدارات الوظيفية (إنتاج، تسويق، إفراد، تمويل).

الوظائف الاستشارية والوظائف التنفيذية.

التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي.

وينتج عن الصراع بين الجماعات عدة نواتج تتعلق بالعلاقات داخل الجماعة ذاتها أو بالعلاقات بين الجماعات وبعضهم البعض ومن أهم التغيرات التي تحدث داخل الجماعات:-

تزايد الترابط والتماسك بين أعضاء الجماعة.

تزايد الميل إلي إتباع نمط القيادة الأوتوقراطي.

زيادة التركيز على أداء الأنشطة وتقليل الاهتمام بالرضاء الشخصي لأعضاء الجماعة.

زيادة التأكيد على الولاء والطاعة للجماعة.

أما على مستوى العلاقات بين الجماعات المتنازعة من أهم النتائج الناشئة عن الصراع فيما بينهم:

تزايد المدركات الخاطئة عن أهمية دور كل جماعة في المنظمة، فكل جماعة تسعي لتضخيم أهميتها وبما يخالف الواقع.

انتشار الرؤية التنبيطية السلبية عن كل جماعة.

تدهور الاتصالات بين الجماعات

أسباب الصراع التنظيمي:

هناك عدة أسباب تؤدي إلي نشوء الصراع بين الجماعات وكذلك بين الأفراد في المنظمات من أهمها:

اختلاف الأهداف:

كلما أخذت الوحدات التنظيمية في الاتجاه نحو التخصص كلما أصبحت أهدافها غير متماثلة فأهداف إدارة الإنتاج ربما تتضمن تقليل تكلفة الإنتاج والوحدات المعيبة. ببنما قد تهدف وحدة التطوير والبحوث إلي التوصل إلي أفكار خلاقة وترجمتها إلي منتجات جديدة ناجحة . ذلك الاختلاف في الأهداف ربما يؤدى إلي اختلاف التوقعات بين أعضاء الوحدتين . فربما يتوقع مهندس الإنتاج تطبيق نطاق إشراف ضيق بينما يتوقع الباحثون نطاق إشراف واسع

ومشاركة كبيرة في اتخاذ القرارات . ونتيجة لاختلاف أهداف الوحدتين فان تفاعلهم معا ربما يؤدي إلي نشو ء الصراع.

الاعتماد المتبادل:

تحدث علاقة الاعتمادية في العمل عندما بجب على جماعتين أو أكثر الاعتماد على بعضهم البعض لإتمام المهام المنوطة بهم. ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الاعتماد بين الجماعات هي: الاعتماد التجميعي ولا يتطلب هذا النوع من الاعتماد تفاعل الجماعات المختلفة حيث تؤدي كل جماعة عمله بشكل مستقل إلا أن الأداء الكلى لكل الجماعات يحدد مدي نجاح المنظمة. وبعد احتمال وقوع الصراع هنا منخفضا نسبيا ويمكن للإدارة وضع مجموعة من القواعد والإجراءات التي تؤدي إلى التنسيق بين الوحدات المختلفة.

والنوع الثاني من الاعتماد التتابعي وفي هذه الحالة لا يمكن لوحدة إنجاز مهامها قبل أن تنجز وحدة أخرى المهام الخاصة بها. والمهام تؤدي بشكل متتابع ويرتفع احتمال نشوء الصراع في هذه الحالة حيث أن مخرجات إحدى الوحدات تمثل من مدخلات لوحدة أخرى ويلعب التخطيط الناجح دورا هاما في التنسيق بين الوحدات المختلفة، أما النوع الثالث من الاعتماد فهو الاعتماد المتبادل من الجانبين بمعنى أن مخرجات كل وحدة تمثل مدخلات للوحدات الأخرى في المنظمة. ونتيجة لتعقد العلاقات بينما بين الوحدات يزداد احتمال حدوث الصراع بصورة كبيرة عن النوعين السابق ذكرهم.

الندرة النسبية للموارد:

عندما تكون الموارد محدودة (المال، المكان، الأفراد والمواد) ويجب تخصيصها بين الوحدات المختلفة بالمنظمة في كل وحدة ستسعي للحصول على احتياجاتها من الموارد المختلفة ولو على حساب الوحدات الأخرى الأمر الذي يؤدي إلي المنافسة التي تتسبب في نشوء الصراع غير البناء.

الهيكل التنظيمي:

يؤثر الهيكل التنظيمي للمنظمة على مستوى الصراع بها. فالهيكل الذي لا يتلاءم مع بيئة العمل الخاصة بالمنظمة أو نوع التكنولوجيا المستخدمة يؤدى إلي زيادة مستوى الصراع الضار بها. كما أن الهيكل التنظيمي السائد قد يتسبب في حدوث الصراع عندما يحدث تضارب في الاختصاصات أو السلطان أو التسلسل في إصدار الأوامر.

نظم المكافئات:

يحدث الصراع بين الجماعات عندما يقوم نظام المكافئات على أساس أداء الفرد بدلا من الأداء التنظيمي الكلى فعلى سبيل المثال بافتراض أن إدارة التسويق يتم مكافئتها على أساس مقدر المبيعات بينما يتم مكافاة إدارة الائتمان على مدى نجاحها في تقليل الخسائر الناتجة عن الائتمان . فان ذلك يؤدى إلي زيادة المنافسة بين الإدارتين مما يدعم مباشرة الصراع غير البناء.

اختلاف الخصائص الفردية:

تتفاوت الخصائص الفردية للعاملين بالمنظمات كالسن والقيم والمعتقدات والمستوى الثقافي والتعليمي وهذه الفروق الفردية بين الأفراد تتسبب في حدوث الصراع بينهم.

أساليب مواجهة الصراع:

تختلف الأساليب المستخدمة في إدارة الصراع باختلاف مستوى الصراع التنظيمي فالصراع ربما يكون حادا ويستلزم من المدير استخدام مجموعه معينة من الأساليب في محاولة التقليل من مستوى الصراع وتحويلة إلي صراع بناء، وربما يكمن مستوى الصراع منخفضا ويستوجب العمل على تحريك مستوى الصراع إلي المستوى الملائم وربما يعمل على القضاء على الركود الذي يسود المناخ العام بالمنظمة ويجعلها أكثر استجابة للمتغيرات البيئية ومن الطرق المستخدمة هنا إجراء تغييرات بالهيكل التنظيمي للمنظمة مثل فصل أو دمج وحدات تنظيمية معا أو استقدام مديرين أو إفراد من الخارج للعمل بالمنظمة ومن ثم زيادة مستوى المنافسة بها.

وفيما يلي عرضا لأهم الأساليب المستخدمة في مواجهة مواقف الصراع والتي يمكن للمدير استخدامها.

حل المشكلة:

يهدف أسلوب المواجهة لحل المشكلات إلي تخفيف مستوى التوتر من خلال عقد مقابلات مع الأطراف المتنازعة حيث يواجهون بعضهم البعض بما يعمل على تحديد أسباب الصراع والعمل على إيجاد حلول لها وتقوم الأطراف المتنازعة معا بالمناقشة الصريحة لمختلف القضايا ويعملون على جمع كافة المعلومات ذات الصلة حتى يمكن الوصول إلي قرار سليم.

ويعد ذلك الأسلوب فعالا في حالة الصراعات التي تنشا عن سوء الفهم أو قيود اللغة. لكنها تعتبر اقل نجاحا في حالة الصراعات الناشئة عن اختلاف قيم الأفراد.

وضع أهداف سامية:

يتضمن ذلك الأسلوب وضع مجموعة من الأهداف التي لا يمكن لجماعة واحدة الوصول إليها بمفردها إنما يستلزم الأمر تفاوت كافة الأطراف معا.

مثال ذلك، عندما تمر الشركة بمأزق يهدد بقائها فان جميع الأفراد والإدارات بها يتغاضون عن مطالبهم المختلفة إلي أن تتحسن أحوال الشركة.

زيادة الموارد المتاحة:

سبق وان أشرنا إلي أن ندرة الموارد هي أحد الأسباب المؤدية إلي حدوث الصراع . ويعد زيادة الموارد أسلوب ناجح في تلك الحالة لانه يحقق رضاء جميع الأطراف . إلا انه يعاب عليه أن الموارد لا يمكن زيادتها بسهولة أن لم يكن من المستحيل تحقيق ذلك في كثير من الأحيان.

الحل الوسط:

يعتبر الحل الوسط أسلوبا تقليديا لحل الصراعات وفي ظل استخدام هذا الأسلوب ليس هناك طرف فائز وآخر يخسر كما أن القرار المتخذ قد لا يكون مثالي لكلا الطرفين وربما يكون الحل الوسط فعالا في حالة إمكانية تقسيم الهدف بالتساوي. ويتضمن هذا الأسلوب أيضا قيام كل طرف بتقديم مجموعة من التنازلات من اجل الوصول إلي حل ملائم.

القوة والتهديد:

يسعي الفرد من خص استخدام هذا الأسلوب إلى تحقيق أهدافه متجاهلا تأثير ذلك علي الطرف الأخر في علاقة الصراع. ويعتمد الفرد هنا علي قوة التهديد أو سلطته الرسمية في التنظيم فالمدير قد يلجا إلى التهديد بتوقيع العقاب مثل الحرمان من الحوافز في حالة انخفاض مستوى الأداء، والمغالاة في استخدام هذا الأسلوب ربما

تقلل الدافعية للعمل وتدفع العاملين لتحريف المعلومات إلا أن هذا الأسلوب قد يكون مفيدا في بعض الحالات مثل:

الحاجة إلى اتخاذ قرار سريع.

اتخاذ قرارات غير مرغوب فيها ولكنها تعد ضرورية لبقاء المنظمة.

التجنب:

يلجا المديرون مرارا لتجنب الصراع وذلك بتأجيل البت في موضوع ما أو الانسحاب عن مواقف الصراع وعلى الرغم من أن تجنب الصراع ليس له مزايا في الآجل الطويل إلا انه يمكن حلا ناجحا في الأجل القصير.

فتجنب الصراع لا بعمل علي تحديد أسبابة ومحاولة وضع حلول للمشكلة محل الصراع وبالتالي لا يؤدي إلي القضاء علي الصراع.

التهدئة:

في ظل هذا الأسلوب يقوم احد إطراف بالتضحية بمصالحه الخاصة في سبيل المحافظة علي العلاقات مع الإطراف الأخرى في علاقة الصراع.

ويعد هذا الأسلوب ناجحا في حل الخلافات في الأجل القصير إلا انه ينتج عنه قرارات غير ملائمة إذ لم يتم اخذ كافة الآثار المترتبة علي القرار في الاعتبار.

تغيير الأفراد أو المديرين:

ينطوي ذلك الأسلوب علي محاولة تغيير سلوك أعضاء الجماعات المتنازعة ويركز ذلك الأسلوب علي تحديد أسباب الصراع بالإضافة إلى تحديد اتجاهات الأفراد في الصراع.

هذا ويستغرق استخدام هذا الأسلوب وقتا طويلا ويعتبر أكثر تكلفة إلا انه يعد ناجحا في الأجل الطويل حيث انه يركز فعلا علي أسباب الصراع.

إجراء تعديلات هيكلية:

يتضمن ذلك الأسلوب إجراء تغييرات بالهيكل الرسمي للمنظمة وما ينطوي ذلك علي إعادة تصميم الوظائف والإدارات ونقل أو تبادل أعضاء الجماعات وربما يتضمن ذلك أيضا تعيين شخص ما كمنسق بين الإدارات التي يحدث بينها الصراع بشكل متكرر.

مهارات بناء ثقافة تنظيمية إيجابية

الدعم التنظيمي:

شعور عام لدى العاملين مرتبط بالمدى الذي تكون به القيم التنظيمية تهتم بهم وتقدم لهم المساعدات والمساهمات العامة والعناية بالصحة النفسية لهم وأن ايجابية وفعالية المنظمة تتحدد في عدم تقيدها في تقديم المساعدة والمساندة للعمال ومن ثم يدرك العمال أن المنظمة تهتم بصحتهم النفسية.

فدعم المنظمة للعاملين يعنى الدرجة التي يدرك عندها الفرد أن التنظيم مهتم بحاجاته ويستجيب لمتطلباته.

فدعم المنظمة للعاملين يحث الأفراد على ممارسة سلوكيات المواطنة التنظيمية لسببين **هما:**

يزيد دعم المنظمة من احتمال أن عضوية التنظيم تصبح جزءا من هوية أو ذاتية الفرد.

يزيد احتمال ظهور سلوكيات المواطنة التنظيمية بين العاملين الذين يشعرون بمستوى مرتفع من دعم المنظمة حيث تزداد ثقة الفرد في أن التنظيم سوف يوفى بتعهده بالاعتراف والشكر، وان التنظيم سوف يكافئ الجهد المرتفع وذلك اعتمادا على نظرية التبادل الاجتماعي.

نظرية التبادل الاجتماعي:

حيث اقترح وارحان تفسير تبادل العلاقات الاجتماعية بين المنظمة والعامل فحينما يشعر العامل أن المنظمة تعامله بطريقة عادلة فانه يبادلها ذلك بسلوكيات المواطنة التنظيمية.

فترى نظرية التبادل الاجتماعي : إن العمال يقومون بسلوكيات المواطنة التنظيمية كرد فعل لتعامل المنظمة معهم في علاقة تبادلية حيث يتصرف الناس حسب معيار التبادلية، حيث يقدمون الخدمة لمن سبق أن قدمها لهم.

والدعم القيادي من العوامل التي تؤدى إلى زيادة إحساس العاملين بالدعم التنظيمي.

الدعم القيادي:

يعرف بأنه درجة المساندة والاحترام والتأييد التي يدركها التابع من رئيسه الحالي في المنظمة.

وهذا المفهوم يستند إلى نظرية المسار والهدف والتي ترى أن الدعم القيادي يمد التابعين أو الرؤساء بالإرشاد والتوجيه ومعاملتهم بحيادية وعدالة وبغير مدخلاتهم ويقدرها.

وترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي يكون ناتجا عن شعور العاملين بالدعم القيادي وأن الدعم القيادي وأداء القائد يمكن أن يدركه العاملين عن طريق تحديده للمسارات والطرق التي توصلهم إلى تحقيق أهدافهم بسهولة وأيضا عن طريق العمل على زيادة رضا الشخص عن وظيفته.

هذا وقد بينت الأبحاث وجود علاقة بين الدعم التنظيمي وكافة مجالات سلوكيات المواطنة التنظيمية وأيضا بينه وبين الرضا الوظيفي.

ويتضح من العرض السابق إن إدراك العاملين الدعم التنظيمي والدعم القيادي يجعلهم يبادلوا الإدارة بسلوكيات المواطنة التنظيمية وأيضا بالرضا الوظيفي عن وظائفهم.

وجدير بالذكر إن موضوع المساندة أو الدعم قد درس من قبل علماء النفس تحت ما يسمى بالمساندة الاجتماعية والتي تعنى الإمكانيات الفعلية أو المدركة للمصادر المتاحة في البيئة الاجتماعية للفرد التي يمكن استخدامها للمساعدة وخاصة الاجتماعية في أوقات الضيق من خلال شبكة علاقاته الاجتماعية التي تضم كل الأشخاص الذين لهم اتصال اجتماعي منتظم مع الفرد وتضم هذه الشبكة في الغالب الأسر والأصدقاء.

وزملاء العمل وليست كل شبكة العلاقات الاجتماعية مساندة بل المساعدة منها تميل إلى دعم صحة ورفاهية متلقي المساندة.

فالمساندة الاجتماعية تعبر عن مدى وجود أو توافر أشخاص يمكن للفرد أن يثق فيهم، ويعتقد انه في وسعهم أن يعتنوا به ويحبوه ويقفوا بجانبه عند الحاجة.

فقد أشارت الدراسات النفسية إلى أهمية المساندة الاجتماعية - حيث أن لها دورا هاما في خفض الضغوط - حيث أن المساندة التي يتلقاها الفرد من خلال الجماعات التي ينتمي إليها كالأسرة والزملاء في العمل أو في المدرسة أو الجماعة أو النادي تقوم بدور كبير في خفض الآثار السيئة التي يتعرض لها.

ونظرا لأهمية الدعم أو المساندة في التأثير على سلوكيات الفرد سواء في داخل العمل أو خارجه وما تؤدى إليه من ردود فعل ايجابيه من جانب الفرد إلى من قدم المساندة كان اختيارنا لمتغير الدعم التنظيمي لكي بكون أحد المتغيرات الهامة في هذه الدراسة

.العدالة التنظيمية:

له شكلان أولهما عدالة التوزيع ثم عدالة الإجراءات ويقترح اورجان أن عدالة التوزيع تكون أكثر أهمية في دراسة العلاقات الوظيفية من عدالة الإجراءات. (Netemeyer, et al,١٩٩٧)

وعدالة الإجراءات تعنى شعور وإدراك العامل واقتناعه بالقواعد والقوانين المتبعة في المنظمة التي يعمل بها Sterss and Black,). 1994)

وتعنى أيضا موافقته وتأييده لهذه القواعد والإجراءات.وعدالة الإجراءات تعنى إدراك عدالة العمليات التي من خلالها تصنع القرارات وعدالة الإجراءات تتكون من خصائص الإجراءات الرسمية ومجال العلاقات الشخصية والتي تشير إلى كيفية معاملة الفرد من خلال سن القوانين المتعلقة بالإجراءات التنظيمية). Schappe, 1998)

عدالة التوزيع:

تعنى إدراك العامل أن المنظمة تقدم له المكافآت بطريقة عادلة وتكافئ ما يقدمه لها من مسئوليات وواجبات وأداء ... الخ (Netemeyer, 1997) .

وعدالة التوزيع :تعنى شعور الفرد بأنه يحصل على ما يستحق من أجور ومزايا بالمقارنة بأقرانه في العمل أو في خارجه .(عبد الحميد صفوت إبراهيم، ١٩٩٨).

نظرية المساواة الإنصاف:

تعتمد هذه النظرية على مبدأ المقارنة الاجتماعية Social Comparison وصاغ هذه النظرية آدم Adams عام ١٩٩٥ وتدخل في نطاق النظريات المعرفية للدوافع.

إن هذه النظرية مجسدة في نظريات القيمة أو الموازنة وفى ضوء هذه النظرية يقوم العامل بمقارنة ما يحصل عليه من المنظمة مقابل ما تقدمه لها من مدخلات ولكنه مع هذا لا يكتفي بذلك فقط وإنما يقارن نفسه بما يقدمه الآخرون وما يحصلون عليه بالفعل من المنظمة.

إذا الأساس الذي بنيت عليه هذه النظرية هو مدخلات العمال أو ما يعتقدون أنهم قد ساهموا به في وظيفتهم ويقوم أيضا على أساس مخرجات العمال وما يمكن إدراكه بان المنظمة توفره لهم مقابل المساهمات التي يقومون بها في المنظمة وبما أن فكرة تبادل المدخلات بالمخرجات تدخل في نطاق هذه العملية فانه غالبا ما يشار إلى هذه النظرية بنظرية التبادل.

وللنظرية عدة فرضيات ندرجها فيما يلي:

يتصارع الأفراد من أجل خلق أو المحافظة على حالة منصفه أو عادلة (متساوية مع الآخرين).

عندما يدرك العامل حالة غير عادلة فان تلك الحالة تخلق فيه توترا، وهذا بدفع العامل إلى العمل بغرض التخفيض من حالة القلق والتوتر وعدم الارتياح.

كلما زاد مستوى إدراك المساواة زاد الدافع للعمل قصد تخفيض حالة التوتر هذه.

ينبغي أن يدرك العمال حالة المساواة وغير المحابية (مثل حصولهم على راتب أقل من زملائهم) أكثر من إدراكهم للحالات العادلة أو المنصفة (مثل حصولهم على راتب أعلى من زملائهم).

ومن أشكال العدالة أيضا:

أن يدرك الفرد إن الآخر يحصل على عوائد اكبر من المنظمة مقابل ما يقدمه للعمل من مدخلات (نتيجة لمستواه الثقافي العالي - الخبرة - الخ) فهذه أيضا تسمى حالة العدالة لأن الآخر يتقاضى أكثر من الفرد لكنه يساهم أكثر منه في الوظيفة.

أما حالات عدم المساواة يقترح Adams نوعين من اللامساواة:

النوع الأول:

يطلق عليه الإفراط في الدفع overpayment الذي يشير إلى إدراك الفرد نفسه بأن يحصل على عوائد من الوظيفة أكثر من الآخر عندما يساهم كل منهما في الوظيفة بنفس المدخلات.

النوع الثاني:

من اللامساواة يسمى بالأجر دون الكفاءة والذي يشير إلى إدراك الفرد لنفسه على أن يتقاضى أو يحصل من الوظيفة على عوائد أدر من الآخر عندما يساهم كلا منهما بنفس كمية المدخلات . (عمار كرشود، ١٩٩٥).

ونود أن نشير في هذا المقام إلى أهمية العدالة في نظام المكافآت والأرباح الخ. في ضوء التبادل الاجتماعي أو المقارنة الاجتماعية فقد تبين من دراسة (Cooper, et al ،١٩٩٢) عن دور العدالة والمشاركة في التوزيع في زيادة فاعلية نظام المشاركة في الأرباح أن هذا النظام قد يؤدى إلى اللهو من جانب بعض العاملين المشتركين في هذا النظام خاصة حينما يدرك العامل أن زملائه لا يقدمون جهودا مماثلة له مما يودى إلى انخفاض الأداء والإنتاجية خاصة عندما يتحرر هذا النظام من القواعد التي تحد من الفوضى ولذلك يجب أن يكون هناك قواعد تحدد مركز الفرد وتوزيع الأدوار . (Cooper, et al., 1992)

بالرغم من فوائد هذا النظام في تحسبن الاتصالات والعلاقات الاجتماعية (Hanlon, et al., 1994) ويؤدي إلى زيادة تنمية سلوك العاملين (Wuelboume , et al., 1995) ويؤدى إلى خفض النفقات وزيادة الإنتاجية وزيادة الارتباط بالمنظمة وزيادة

الرضا الوظيفي وتقليل رقابة الرؤساء على العامل وتعاون مجموعة العمل وزيادة الأداء (Hatcher and Ross, 1999) وقد تبين أن الرضا عن الإدارة في الدفع النقدي والعمل الجماعي ارتبط بدلالة مع نظام المشاركة في الأرباح

.(O’Bannon and Pearce, 1999)

إلا أن هذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بالعدالة في هذا النظام مقارنة بزملائه. هذا وقد بينت دراسات متعددة أهمية إدراك العاملين للعدالة التنظيمية.

وقد قدم Lawle نموذج الرضا - عدم الرضا عن نظام دفع المكافآت الجماعي حيث أن النموذج يفسر شعور العاملين بالرضا - أو عدم الرضا عن نظام المكافآت من خلال إدراكه للتناقص بين ما يعتقد انه سوف لحصل عليه وبين ما يحصل عليه بالفعل وركز هذا النموذج أيضا على مدخلات الفرد ومواصفات الوظيفة في تحديد مستوى هذا التناقض. وكلما زادت هذا التناقض فان جهود العامل وأدائه واجبات الوظيفة سوت ينخفض بينما يزداد إحساس العامل (بالغم والحسرة) والغياب ودوران العمالة(Lawler, 1971) .

أما نظرية التوقع:

ترى أن الأفراد يختارون السلوكيات التي تؤدى إلى منافع شخصية لهم أو التي تحقق لهم أعلى فائدة ومن وجهة نظر المنظمة أن الأفراد تحركهم ودوافعهم لانجاز السلوكيات التي تكون أكثر فائدة لهم. وبعبارة أخرى العمال سوف يعملون بجد عندما يتم مكافأتهم على هذا العمل الجاد.

وإذا لم يتم مكافأتهم فإنهم سوف لا يعملون بجد مما يؤدى إلى تخفيض جهدهم، وإذا تحدثنا عن دوافعهم لاختيار السلوكيات إن التابعين يربطون بين سلوكهم والمكافآت التي يحصلون عليها عن طريق عوامل **هي**:

المكافآت بجب أن تكون متكافئة مع الأداء.

الأداء يجب أن يؤدى إلى مكافأة.

إدراك العلاقة بين الجهد والأداء.

وهذه العوامل ضرورية وإذا تم فقدان أو ضعف احد هذه العوامل يؤدى إلى ضعف دافعية السلوك.

وخلاصة هذه النظرية أن هناك علاقة بين الجهد المبذول والأداء في العمل وان الأفراد يفضلون بعض نتائج العوائد من سلوكهم على البعض الأخر ويشعرون بالرضا إذا تم الحصول على العائد المتوقع . (Marcic, 1992)

وخلاصة القول انه يحب على المديرين أن يدركوا أهمية العدالة التنظيمية والتي لا تتحقق عن طريق المال فقط وإنما تتحدد أيضا بالقواعد والإجراءات التي تطبقها الإدارة ومقدار مشاركة العاملين في صناعة القرارات المؤثرة فيهم وهذا ما يسمى بعدالة الإجراءات والتي تعنى شعور العامل بعدالة قواعد وإجراءات العمل . فالعاملين تتحرك دافعيتهم إذا شعروا بعدالة الطريقة التي بها تصنع القرارات وطبقا لما تصنعه هذه القرارات لهم(Sterss and Black,1994) .

أذن المشاركة في اتخاذ القرارات تعتبر من العوامل المساعدة على إدراك العامل للعدالة التنظيمية وخاصة عدالة الإجراءات.

المشاركة في صنع القرارات:

تعريف المشاركة:

تعنى المشاركة اشتراك كل فريق عمل بالمنظمة في المساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة عن طريق التعبير عن آرائه ومقترحاته بكل ما يتعلق بنواحي عمله وكذلك الأمور التي تتعلق بمصالحه ومصالح المنظمة وتوفير جو من الثقة والاحترام والحرية والصراحة في مناقشة مختلف الموضوعات وتبادل البيانات والمعلومات بين إدارة المنظمة ومختلف العاملين بها بهدف زيادة الإنتاج بشكل مستمر.

ولا يقتصر دورهم على مجرد الخضوع والطاعة لأوامر وتعليمات الإدارة بل هم يمارسون دورا ايجابيا فيما يتعلق بنظم العمل وإجراءاته التي تتعلق بهم.

أي أن المشاركة في اتخاذ القرارات هي عمل جماعي يساهم فيه أعضاء جماعات العمل المختلفة في الأمور التي تتعلق بهم أو القائمين على تنفيذها ومن ثم فان البعض يطلق عليها أيضا القرار بواسطة المجموعة.

وأن القرار بواسطة مجموعة من الأفراد يعنى أن المدير أو الفرد يشترك مع آخرين في اتخاذ القرار الفعلي بخصوص مشكلة أو موضوع معين والمجموعة قد تكون مسئولة عن تنفيذ هذا القرار أو تفويض التنفيذ لأفراد آخرين بالمنظمة ويقصد بمجموعة اتخاذ القرار بأنها المجموعة التي تجتمع لاتخاذ قرار فعلى بخصوص مشكلة معينة وليس المجموعة التي تلتقي للنقاش أو تبادل الآراء ليحدثهم أحد المديرين في المنظمة أو المجموعة التي يكون دور أفرادها هو مجرد تمرير قرار متخذ بالفعل بواسطة مستوى أدارى أعلى بالمنظمة . فلابد لكي تكون المجموعة مجموعة اتخاذ قرار أن تكون مسئولة عن بلورة المشكلة وتحديد بدائل الحل وتقييمها واتخاذ القرار بتنفيذ الحل المرضى للمشكلة.

والعمل الجماعي في إدارة الأعمال يطلق علبة ديموقراطبة الإدارة في اتخاذ القرارات أي يشترك فيها كل من له صلة بموضوع القرار . (محمود عساف، ب – ت)

نماذج المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية:

قد تتخذ الإدارة القرار أو حل المشكلة باستخدام المعلومات المتوافرة لديها في نفس الوقت.

قد ترى الإدارة انه من الضروري الحصول على معلومات من المرؤوسين أو احدهم ثم تتخذ الإدارة الحل أو القرار للمشكلة من تلقاء نفسها دون أن يقوم المرؤوسين بدور في اتخاذ القرار حيث أنها لم توضح لهم المشكلة.

قد تعرض المشكلة على التابعين بصورة فردية للحصول على مقترحاتهم وأفكارهم دون جمعهم معا في مجموعة.

قد تعرض المشكلة على التابعين كمجموعة معا ثم تحصل على الحلول والمقترحات ثم تتخذ الإدارة القرار الذي يعكس أو لا يعكس تفاعل جماعة العمل.

قد تعرض المشكلة على التابعين في مجموعة واحدة وتحاول الإدارة أن تصل إلى حل جماعي لها ولا تحاول إقناع المجموعة بقرارها وإنما تكون مستعدة لقبول وتنفيذ واتخاذ القرار الذي اتخذته الجماعة (Marcic, 1992) .

ويعنى هذا أن مجموعة من المديرين والأتباع يعملون معا في صناعة القرارات وهكذا يتضح أن صور المشاركة في صناعة القرارات تتراوح بين الأوتوقراطية إلى حرية الأداء (Nickeles, et al, 1999) .

وجدير بالذكر أن نجاح المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية يتوقف أساسا على عاملين **هما:**

رغبة العاملين في تحمل مسئولية المشاركة وتوافر المهارات والقدرات الأزمة للمشاركة الفعالة.

إيمان الإدارة بان مشاركة العاملون في اتخاذ القرارات الإدارية امرأ واقعيا وحقيقة ملموسة من خلال احترامها وتقبلها لما ينتج عن تلك الجهود المشتركة من قرارات أو سياسات.

وقد أثبتت الأبحاث إن العمال الذين يشاركون في صناعة القرارات لا يؤدى هذا في الغالب إلى زيادة فاعليتهم فقط وإنما أيضا إلى زيادة رضائهم عن العمل والعديد من الشركات والمنظمات حققت نجاحا مرتفعا باستخدام هذا النمط حيث انه يتميز بالمرونة ومهارات الاتصال الجيد(Nickeies, et al, 1999).

وفى هذا الصدد يذكر (Fairholm ,2000) إن الاتصالات الواضحة والبحث عن الأفكار الجديدة يؤدى إلى الابتكار التنظيمي (Fairholm ,2000)والقرارات التي تتخذها الجماعة تسمح بالمناقشات الحببة غير الرسمية وتمنح هؤلاء الذين سيتأثرون بالقرار فرصة المشاركة في تكوينه وبساعد على تنمية أعضاء الجماعة.

كما أن الاهتمام باقتراحات المرؤوسين والأخذ بها ما أمكن من ضمن العوامل التي تؤدى إلى كفاءة الفريق.

فقوة القائد لتبع من الميل إلى تفويض السلطة للتابعين وإعطائهم كثيرا من الحرية كلما أمكن لتتحرك دافعيتهم وتوجيههم الذاتي وطرق العمل الجماعي حيث يؤدى ذلك إلى زيادة فاعلية فريق العمل وتحقيق التعاون والقضاء على النزاع داخل أعضاء الجماعة . (Nickeies, et al, 1999)

ونظرا لأهمية المشاركة في اتخاذ القرار وما تؤدى إليه من نتائج ايجابية كان التركيز على هذا المتغير لكي يكون احد متغيرات هذه الدراسة.

العمل الجماعي الكفاءة الاجتماعية:

تعنى درجة إحساس الفرد بالارتياح في المواقف الاجتماعية واستعداده للاشتراك في الأعمال والأنشطة الاجتماعية واستعداده لبذل كل جهد لتحقيق الرضا في العلاقات الاجتماعية والاندماج جيدا في داخل الجماعة. والشعور بالثقة تجاه السلوك الاجتماعي وتحقيق توازن مستمر بين الفرد والبيئة الاجتماعية لإشباع حاجاته الشخصية والاجتماعية.

والأفراد الذين يتصفون بها يتميزون بالقدرة على التعامل مع الآخرين بنجاح والتصرف في المواقف الاجتماعية وإدراك الظروف الاجتماعية والتوافق والخلو من التعصب والتحيز وتحمل المسئولية والقدرة على فهم الآخرين وسعة الأفق في المجال الاجتماعي والشعور بالانتماء في المجتمع والإيمان القوى بالحقوق والواجبات الاجتماعية.

(Eysenck & Eysenck, 1969)

وإذا كانت الكفاءة تعنى استعداد الفرد لبذل كل جهد لتحقيق الرضا في العلاقات الاجتماعية والاندماج جيدا في داخل الجماعة . فان الأبحاث التنظيمية قد أشارت في هذا الصدد إلى أن تمسك الأفراد بعضويتهم للجماعة ورغبتهم في البقاء بها فان هذا التمسك يولد التبعية الاجتماعية القوية مما يؤدى تباعا إلى الرغبة في مساعدة الأعضاء بعضهم بعضا وأدى ذلك أيضا إلى تحسين صحتهم النفسية بالمقارنة بالأفراد الذين أرغموا على الانضمام إلى جماعة العمل . (Kidwell ,et al ,1997)

وقد أشارت بعض الدراسات إلى أهمية الانضمام لجماعة العمل والعمل الجماعي يؤدى إلى نتائج مفيدة منها أن نظام المشاركة في الأرباح أي توزيع الأرباح وفقا لقواعد معينة على أفراد الجماعة أفضل من نظام الدفع النقدي التقليدي الذي يقوم على الفردية مما يؤدى إلى التنافس وردود فعل سلبية.

وقد بينت دراسات أخرى أهمية التنافس التعاوني التي تعظم نظام المشاركة في الأرباح والعديد من المنظمات تطبق هذا النظام ’). Bannon’ And Pearce ,1999)

الفصل الثاني عشر
أثر الأعباء الزائدة في العمل على الشعور بالاغتراب الوظيفي

تمثل ضغوط العمل عقبة تعيق الفرد عن القيام بعمله على أتم وجه، وبالتالي شعوره بالعجز واللامعيارية وبالعزلة في بيئة العمل، وبأن العمل لا معنى له.

وزيادة ضغوط العمل عن الحد الذي يستطيع فيه الفرد التكيف والتعامل مع تلك الضغوط ينتج عنه آثار سلبية تؤثر على سلوك وأداء الفرد، واستمرار تلك الآثار يترتب عليه شعور الفرد بالاغتراب الوظيفي إن الآثار الناتجة عن ضغوط العمل سوء كانت إيجابية أو سلبية لها تأثير في العديد من الجوانب الإدارية في منظمات الأعمال، وينظر إلى ردود الأفعال والسلوك غير مرغوب فيه من مظاهر ارتفاع معدل الغياب، وكثرة الشكاوي، وأخطاء العمل المتكررة، وضعف الأداء، وغيرها من أنماط السلوك على أنها ذات علاقة بضغوط العمل نتيجة للعبء الزائد في العمل، أو العلاقات المتعددة، مما يتسبب في الشعور السريع بالإجهاد أو الإحباط والملل من العمل.

ويعتبر الاغتراب الوظيفي من أهم العناصر التي تؤثر سلبا في إنتاجية وأداء الفرد والمنظمة، لذا يجب على المنظمة أن تعمل على

حسن إدارة تلك المشكلة. والشعور بالاغتراب يأتي من مصادر مرتبطة بالعمل وطبيعته، أو من البيئة الخارجية التي تؤثر على الأفراد والمنظمات، أي أن تعرض الفرد لمصادر ضغوط العمل يؤدي إلى شعوره بالاغتراب الوظيفي.

تعتبر الضغوط هي "الاستجابة الفسيولوجية والسلوكية والنفسية للأفراد نتيجة تعرضهم لمجموعة من المثيرات المتواجدة في البيئة الداخلية أو الخارجية، ومن الفرد نفسه، والتي تؤثر سلبا على سلوك الأفراد وعلى حالتهم النفسية والفسيولوجية، ويختلف هذا التأثير من فرد إلى آخر باختلاف فروقهم الفردية، وتنعكس آثارها على أداء الأفراد وعلى علاقتهم بالآخرين وعلى أداء المنظمة."

أولا: أنواع ومراحل الضغوط:

أنواع الضغوط:

ضغوط العمل متعددة ومتنوعة ولكل نوع خصائصه ومواصفاته وطرق التعامل معه. وفيما يلي استعراض لأهم أنواع ضغوط العمل(٧) :

من حيث إيجابيتها وسلبيتها تأثيرها : تنقسم إلى ضغوط إيجابية، وضغوط سلبية.

الضغوط الإيجابية: وهي الضغوط المرغوب فيها. فالضغط الإيجابي يزيد وينمي قدرة الفرد على أداء وبذل أقصى جهد لتقليل من الضغوط، وبذلك يؤدي إلى نتائج إيجابية وتحقيق الرضا الوظيفي.

الضغوط السلبية: وهي الضغوط الهدامة وغير المرغوب فيها، وهي تؤثر بشكل سلبي على سلوك المدراء والموظفين، ويترتب عليها آثار سلبية مثل: فقدان الرغبة في العمل، والعزوف عن المبادرات الفردية، وتنامي الإحساس بالإحباط، وغيرها.

من حيث شدة الضغوط :تنقسم إلى: ضغوط فائقة، ومتوسطة، وعادية.

الضغوط الفائقة: وهي ضغوط قوية تمارس على الإدارة، ولا يمكن للمدير تجاهل أو التغاضي عن هذه الضغوط، وذلك نظرا لما تفرضه من تهديدات على المنظمة، وهي ضغوط طويلة الأجل.

الضغوط المتوسطة: وهي الضغوط التي تتصل عادة بالسياسات الإدارية للمنظمة مثل: الضغوط الناتجة عن توزيع الأنشطة.

الضغوط العادية: وهي الضغوط التي تتصل بالمواقف اللحظية اليومية للمنظمة، والتي تنشأ عن المعاملات اليومية وصراعات الأفراد مثل: الضغوط الناتجة عن غياب العاملين وتوزيع الأعباء على بقية العاملين المتواجدين.

من حيث محور وموضوع الضغوط :تنقسم إلى:

الضغوط المادية: وهي الضغوط المتصلة بالمزايا المادية مثل: الحوافز والمكافآت والتعيين في أماكن بعيدة عن إقامة العامل.

الضغوط المعنوية: وهي التي تتصل بالحالة النفسية والوجدانية للمدير، فهي ضغوط شديدة التأثير على قرارات المدير، وقد تؤدي إلى اضطراب تفكيره وعدم قدرته على اتخاذ القرار السليم.

الضغوط السلوكية: وهي الضغوط التي تتصل أساسا بالقيود التي يمكن أن تنعكس على سلوك المدير، وبالتالي تؤثر على قدرته على إصدار الأوامر والتوجيهات التنظيمية لمرؤوسيه مثل: كثرة تأخر المدير.

الضغوط الوظيفية: وهي الضغوط التي تتصل أساسا باعتبارات الوظيفة وبالأعمال التي تتم فيها، والأنشطة التي تمارس، والغايات التي يسعى العاملون لتحقيقها.

مراحل الضغوط:**(8)**

مرحلة نشوء الضغط : وهي مرحلة بداية الضغوط وظهور أول بوادرها، وإن كان يبدو للرؤساء إنها غير ذات أهمية، وهذا يؤدي إلى التغاضي عنها أو عدم التعامل معها وإهمالها وعدم الاستجابة لها، وبالتالي يتولد لدى القوى الضاغطة دافع قوى نحو توليد مزيد من الضغوط، وبالتالي يتحول إلى المرحلة الثانية.

مرحلة نمو الضغط : في هذه المرحلة تكون القوى الضاغطة استكملت عدتها وأحكمت سيطرتها وأدركت أين مواطن الضعف لدى المدير والتي يمكن من خلالها الضغط عليه، وأين مناطق

الاختراق التي يمكن من خلالها أن تنفذ إلى عقل ووجدان متخذ القرار فتسيطر على أفكاره وعلى عواطفه، وبالتالي يتحول إلى المرحلة الثالثة.

مرحلة اكتمال الضغط ونضوجه : وفيها يكون الضغط الإداري قد بلغ الدرجة التي يستطيع معها أن يحرك متخذ القرار في الاتجاه الذي يزيد من حدة الضغوط.

مرحلة انحسار الضغط وانكماشه : تبدأ هذه المرحلة عندما يتحقق جانب مهم ورئيسي من المطالب التي تنادي بها القوة الضاغطة أو الوصول إلى اتفاق مع متخذ القرار، وبالتالي تبدأ القوى الضاغطة بتخفيف الضغط على متخذ القرار ومساعدته ودعمه، ثم تبدأ في التحول من المعارضة إلى المهادنة ثم إلى المشاركة والتعاون الجزئي وإلى التعاون والمشاركة الكاملة، ثم يختفي الضغط.

مرحلة اختفاء الضغط أو تحوله إلى مجالات جديدة : تأتي هذه المرحلة عندما تتحقق مطالب القوى الضاغطة ومن ثم تفقد هذه القوى السبب في تكتلها واستمرارها ومن ثملا يكون أمامها إلا خياران هما: التفكك والانصراف عن الاستمرار لتحقيق مطالبها، أو التحول إلى قوى ضاغطة أخرى لمساعدتها في تحقيق مطالبها.

ثانيا:آثار وإدارة ضغوط العمل:

آثار ضغوط العمل:

إن للضغوط تأثيرات متعددة قد يكون بعضها إيجابي والبعض الآخر سلبي.

ويمكن تقسيم آثار الضغوط إلى نوعين: الأول يتعلق بآثار الضغوط على الفرد والثاني يتعلق بآثار الضغوط على المنظمة. وفيما يلي توضيح لذلك:

آثار ضغوط العمل على الفرد :يمكن تقسيم تلك الآثار إلى قسمين هما:

الآثار الإيجابية لضغوط العمل:

إذا كانت كمية الضغوط التي تواجه الفرد في الحدود المقبولة التي يمكنه تحملها والاستجابة لها بطريقة إيجابية، فإن هذه الضغوط تحقق العديد من النتائج الإيجابية من أهمها ما يلي:

ارتفاع إنتاجية الفرد.

زيادة قدرة الفرد على الترقي.

زيادة دخل الفرد ودرجة الرضا الوظيفي.

تحسن العلاقات الإنسانية في العمل.

تحسن التفكير ألابتكاري لدى الأفراد.

زيادة التعاون بين الفرد وزملائه(٩).

التنافس البناء والشعور بالإنجاز.

انخفاض معدل الغياب والتأخير.

الآثار السلبية لضغوط العمل:

تظهر الآثار السلبية لضغوط العمل عندما يواجه الفرد ضغوطا عالية لا يستطيع احتمالها أو الاستجابة لها بطريقة إيجابية. ويمكن تقسيم الآثار السلبية لضغوط العمل إلى خمس مجموعات كما صنفها(Cox:١٠)

آثار موضوعية: مثل: القلق، والعدوانية، والإحباط، والاكتئاب، والإرهاق، وفقدان المزاج والأعصاب، وعدم تقدير الذات، والوحدة.

آثار سلوكية: مثل: الميل للحوادث، والإدمان على شرب الخمور، وتعاطي المخدرات والمسكنات، والانفجار العاطفي، والإفراط في الأكل والتدخين، وترك العمل، والإفراط في النوم، والسلوك العدواني.

آثار إدراكية: مثل: عدم المقدرة على اتخاذ القرارات السليمة، وضعف التركيز، وانتباه قصير المدى، والحساسية الزائدة تجاه الانتقادات، وحواجز، ذهنية.

آثار فسيولوجية: مثل: زيادة نسبة جلوكوز الدم، وزيادة ضربات القلب، وارتفاع ضغط الدم، وجفاف في الفم، والعرق، وغيرها.

آثار تنظيمية: مثل: الغياب، والدوران الوظيفي، وانخفاض الإنتاجية، والعزلة عن الزملاء، وعدم الرضا الوظيفي، وانخفاض الولاء التنظيمي.

آثار ضغوط العمل على المنظمة:يمكن تقسيم آثار ضغوط العمل على المنظمة **إلى:**

الآثار الإيجابية لضغوط العمل على المنظمة**:**

إذا كانت كمية الضغوط في الحد المعقول، سوف يترتب على ذلك مجموعة من الآثار الإيجابية على المنظمة من أهمها **ما يلي:**

زيادة درجة الانضباط لدى العاملين وزيادة مستوى الأداء.

زيادة درجة التطور بالنسبة لمنتجات المنظمة.

تحسين الموقف التنافسي والريادي للمنظمة(١١).

الآثار السلبية لضغوط العمل على المنظمة**:**

وهي تلك الآثار التي تؤثر على أداء المنظمة وعلى قدرتها على الاستمرار، وتتمثل هذه الآثار في **الآتي:**

زيادة التكاليف المالية وتشمل:

تكلفة الغياب والتأخير عن العمل.

تكلفة تشغيل عمال إضافيين.

تكلفة عطل الآلات وإصلاحها.

تكلفة الفاقد من المواد أثناء العمل.

تدني مستوى الإنتاج وانخفاض جودته.

صعوبة التركيز على العمل والوقوع في حوادث صناعية.

الغياب والتأخير عن العمل.

عدم الرضا الوظيفي.

ارتفاع معدل الشكاوي والتظلمات.

عدم الدقة في اتخاذ القرارات.

العلاقات غير الجيدة بين أفراد المنظمة.

سوء الاتصال بسبب غموض الدور وتشوية المعلومات.

التسرب الوظيفي وانخفاض الروح المعنوية(١٢).

ثالثا:مفهوم الاغتراب الوظيفي:

رغم شيوع مفهوم الاغتراب في الحياة المعاصرة، إلا أن هذا المفهوم يعد غامضا ومتنوع المعاني، فهو يحمل أكثر من معنى. ولمصطلح الاغتراب استخدامات متنوعة في التراث اللغوي، والفكري، والسيكولوجي، والسوسيولوجي، وقد كان هذا التنوع في استخدام هذا المصطلح نتيجة مصاحبته لتنوع الاتجاهات الفكرية والسيكولوجية والسوسيولوجية التي اهتمت بتناول المفهوم منذ أول استخدام لمصطلح الاغتراب في نظرية العقد الاجتماعي"(١٣).

ويعتبر الاغتراب الوظيفي ظاهرة خطيرة ومؤشرا على مرور الفرد بأزمة حقيقية تؤثر على نشاط الفرد وبالتالي تؤثر على نشاط المنظمة.

فالاغتراب الوظيفي يعني توصل العاملون بالمؤسسة إلى قرار بأن المؤسسة التي يعلمون بها لم تعد المكان المناسب للاستمرار في العمل معها لأسباب تتعلق بالمؤسسة ذاتها أكثر مما تتعلق بالموظف، وهو قرار خطير يمس علاقة الموظف بالمؤسسة التي يعمل بها وولاءه لها ويترتب عليه نتائج وخيمة لكلا الطرفين غالبا ما تنتهي العلاقة بينهما نهاية غير مرضية(١٤).

أما اغتراب العمل عند ماركس فيعني "أن الفرد لا يشعر بالألفة في العمل الذي يقوم به بل قد يتجنب هذا العمل كما لو كان طاعون لأنه ليس جزءا من طبيعته أي لا علاقة له باهتماماته وليس تعبيرا عن شخصيته"(١٦).

وأما رهام فتعرفه بأنه "ظاهرة سلبية تنتاب العامل أثناء العمل وأثناء تواجده في محيط البيئة التي يعمل بها وتجعله يفقد الانتماء للوظيفة التي يعمل بها ويشعر بالعزلة وعدم الارتباط بعمله وبالآخرين"(١٧).

ويرى آخرون أن الاغتراب عبارة عن "مجموعة من المشاعر السلبية تجاه العمل تكون نتيجة لمجموعة من العوامل أهمها شعور العامل بفقدان نتاج عمله"(١٨).

ويعرف داود الاغتراب الوظيفي بأنه "المشاعر السلبية التي يحملها الفرد تجاه المنظمة التي يعمل بها أو بعض عناصرها المادية والبشرية وتؤدي إلى اضطراب علاقته بنفسه والآخرين"(١٩).

ويعرف عبد السلام الاغتراب بأنه "ظاهرة سلبية تنتاب العامل أثناء العمل وتجعله يفقد الانتماء للوظيفة التي يعمل بها ويشعر بالعزلة وعدم الارتباط بعمله وبالآخرين"(٢٠).

ويعرف عبيد الاغتراب في العمل بأنه "تجربة ذاتية يعاني منها الإنسان من الشعور بالانفصال والانعزال والعجز وفقدان الذات"(٢١).

ويعرف الباحث الاغتراب الوظيفي "بأنه حالة تنتاب الفرد في العمل وتجعله يشعر بالعجز والوحدة وعدم الانتماء لعمله وأن عمله لا معنى له ولا يحقق أهدافه وبالتالي شعوره بالتمرد واللامعيارية."

رابعا: أبعاد ومراحل الاغتراب:

أبعاد الاغتراب:

اختلفت توجهات الفلاسفة والمفكرين في تناول مفهوم الاغتراب وفي تحديد أبعداه ومظاهره. فمن أشهر الأبعاد الأكثر شيوعا وأوسعها استخداما تلك التي حددها Seeman للاغتراب. حيث يرى أن الاغتراب يمكن تحليله إلى خمسة عناصر هي:

العزلة الاجتماعية **:** ويقصد بها "انعزال الفرد عن المجتمع، وميله إلى الانسحاب من المشاركة في الأنشطة الاجتماعية، والشعور بعدم جدواها وقيمتها، وافتقاده للروابط الاجتماعية، ومن ثم شعوره بالوحدة، وعدم الانتماء."

العجز **:** يقصد به "شعور الفرد بعدم إيجابيته وفعاليته، وعجزه عن الاستقلال، وتحمل المسئولية، واتخاذ القرار."

اللامعني **:** يقصد به "شعور الفرد بأن الحياة لا معنى لها ولا جدوى منها، وأنه لا يتحكم في أحداثها، ويسير فيها بلا غاية أو هدف معين."

اللامعيارية : يقصد بها "نقص الالتزام بالقيم الخلقية، والانتقاض من قيمة الشرعية، وشعور الفرد أن استخدام الوسائل غير المشروعة أمر ضروري لتحقيق أهدافه."

التمرد : يقصد به "شعور الفرد بالرفض والكراهية والغضب، والسخط على كل ما يحيط به من قيم ومعايير وضوابط اجتماعية، وشعوره بعدم الرضا عن نفسه، وعن مجتمعه، وميله إلى تحدي السلطة، وعدم احترام التقاليد والأعراف."

مراحل الاغتراب:

يمر الاغتراب بثلاث مراحل، حيث تؤدي كل مرحلة إلى المرحلة التي تليها. وهذه المراحل **هي**(٢٢).

مرحلة التهيؤ للاغتراب : وتتضمن مفهوم فقدان السيطرة ببعديه المتمثلين في سلب المعرفة، وسلب الحرية، ومفهومي فقدان المعنى واللامعيارية على التعاقب. فعندما يشعر الفرد بالعجز أو فقدان السيطرة إزاء الحياة والمواقف الاجتماعية وأنه لا حول ولا قوة، فلابد أن تتساوى معاني الأشياء لديه بل وتفقد الأشياء معانيها أيضا. وتبعا لذلك فلا معايير تحكمه ولا قواعد ينتهي إليها.

مرحلة الرفض والنفور الثقافي : وهي المرحلة التي تتعارض فيها اختيارات الأفراد مع الأحداث والتطلعات الثقافية. وفيها يكون الفرد معزولا على المستويين العاطفي والمعرفي عن رفاقه، إذ ينظر إليهم بوصفهم غرباء، وعندها يكون مهيأ للدخول في المرحلة الثالثة.

مرحلة تكيف المغترب : أو العزلة الاجتماعية بأبعادها المتمثلة في الإيجابية بصورتيها المتمثلتين في المجاراة المغتربة والتمرد والثورة، والسلبية بصورها المتعددة التي يعكسها الانسحاب والعزلة. ويحاول الفرد في هذه المرحلة التكيف مع المواقف بعدة طرائق منها: الاندماج الكامل والمسايرة والخضوع لكل المواقف أو التمرد والثورة والاحتجاج، أي يتخذ الفرد موقفا إيجابيا نشطا.

خامسا:الأسباب والآثار السلبية للاغتراب:

أسباب الاغتراب:

يرى "ماركس" أن الظروف والعلاقات الاقتصادية والاجتماعية هي التي تبعث الشعور بالاغتراب عند الفرد، وهذه الظروف تتجلى في أنظمة وعمليات الإنتاج الصناعي الرأسمالي، إضافة إلى أن ظروف العمل التي أوجدها المجتمع الرأسمالي كلها تؤدي إلى اغتراب العامل(٢٣).

وهناك علماء آخرون يقولون إن السبب الأساسي لظهور حالة الاغتراب هو تضخم المجتمعات وتحول العلاقات الاجتماعية فيها إلى علاقات رسمية، وقسم آخر يرى أن الاغتراب يحدث في المنظمات الرسمية والبيروقراطية، ويختفي خارجها(٢٤).

وعموما تتنوع أسباب الاغتراب ويمكن إرجاعها في الغالب إلى سببين رئيسيين **هما:**

أسباب تعود إلى المنظمة وأخري تعود إلى الفرد(٢٥):

أسباب تعود إلى المنظمة:

التطور التكنولوجي.

زيادة حجم المنظمات.

زيادة البيروقراطية.

الخلل في تقارير كفاءة الأداء.

شعور الفرد بالخضوع للضغط الخارجي.

ضعف الفعالية الإدارية.

ضعف مستوى التدريب.

عدم وجود نظام جيد للحوافز.

عدم ظهور دور الفرد.

أسباب تعود إلى الفرد**:**

نقص الكفاءة.

قيم واتجاهاته العاملين.

الشعور بعدم الاستقرار الوظيفي.

الانطواء والانعزال.

اليأس والاستسلام للفشل.

الآثار السلبية للاغتراب:

هناك العديد من الآثار السلبية للاغتراب في العمل من أهمها **ما يلي:**

فقدان الفرد الشعور بالانسجام والتأقلم مع وظيفته.

زيادة شعور الفرد بالوحدة والانطواء وعدم الرضا وفقدان الولاء التنظيمي.

انعدام روح المبادرة والمسؤولية.

انخفاض مستويات أداء كل من الأفراد والمنظمة.

ارتفاع معدل دوران العمل ومعدلات الغياب.

ارتفاع معدلات الحوادث في العمل.

المساعدة في تكوين الاتجاهات السالبة لدى الأفراد في محيط العمل(٢٦)

سادسا: إدارة ظاهرة الاغتراب :

هناك العديد من الأساليب أو الطرق للحد من ظاهرة الاغتراب نذكر **منها ما يلي:**

الأخذ بعين الاعتبار كلا من المتغيرات الشخصية والتنظيمية عند إدارة ظاهرة الاغتراب.

إتاحة فرص الترقي والنمو الوظيفي للعاملين.

مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وتحديد خطط العمل.

إعطاء العاملين السلطة المناسبة وتحديد مسؤولياتهم بشكل واضح.

توفير الاستقرار الوظيفي لدى العاملين.

زيادة شعور العاملين بعدالة نظم الأجور والحوافز.

الاهتمام باحتياجات ورغبات العاملين.

بناء علاقات اجتماعية جيدة في محيط العمل.

الموضوعية في تقييم الأداء وإعداد تقارير الأداء.

وضوح الأهداف بالنسبة للعاملين(٢٧).

ضرورة التركيز على برامج التنمية الإدارية.

الاهتمام بتنمية الاتصالات الفعالة.

تقليل البيروقراطية المطبقة على المنظمة.

الاهتمام بإدارة الصراع التنظيمي.

العمل على توفير المنافسة البناءة بين الأفراد(٢٨).

إتاحة الفرص للعامل للابتكار في العمل.

مراعاة الإدارة لظروف العاملين النفسية والاجتماعية.

تنسيق العمل بين الأقسام وتوزيعه بعدل بين الأفراد.

سابعا: علاقة ضغوط العمل بالاغتراب الوظيفي:

اتضح من العرض السابق أن ضغوط العمل والشعور بالاغتراب ظاهرة إنسانية متعددة الأبعاد ولا يخلو منها أي مجتمع، وتزداد حدتها ومجال انتشارها كلما توفرت مصادرها وأسبابها، واستمرارها يؤدي إلى آثار سلبية تؤثر على الفرد والمنظمة، ويحاول الباحث تناول العلاقة بين ضغوط العمل والشعور بالاغتراب من خلال الجوانب التالية:

من حيث المفهوم : مما سبق يتضح أن ضغوط العمل هي حالة من التوتر أو مجموعة من المثيرات والمنبهات التي يتعرض لها الفرد بسبب البيئة الداخلية أو الخارجية أو الفرد نفسه والتي يترتب عليها

آثار سلوكية ونفسية وجسمانية تنعكس سلبا على السلوك الفرد وردود أفعاله، وتسبب له حالة من عدم القبول والرضا عن عمله، وكذلك شعوره بعدم الراحة والاستقرار نتيجة عدم قدرة الفرد على التغلب والتكيف من متطلبات عمله، وبالتالي تؤثر على أداء الفرد وعلى علاقته بالآخرين وعلى أداء المنظمة.

من حيث المصدر : هناك العديد من المصادر التي تؤدي إلى ضغوط العمل منها ما هو متعلق بالبيئة الداخلية وأخرى تتعلق بالفرد والأخيرة تتعلق بالبيئة الخارجية، وفيما يلي توضح لبعض تلك المصادر:

المصادر المتعلقة بالبيئة الداخلية:

فرص النمو والتقدم الوظيفي : إن فرص النمو والتقدم الوظيفي تمثل أحد أهم مصادر ضغوط العمل، فإذا كانت فرص النمو والتقدم الوظيفي تتم وفقا لمعايير غير عادلة وواضحة أو وجود فرص قليلة للنمو والتقدم الوظيفي، فإن ذلك يؤدي إلى شعور العاملين بضغوط العمل.

تضارب وغموض الأهداف : إن تضارب وغموض الأهداف يعتبر من أخطر مظاهر الخلل التنظيمي، حيث يترتب على ذلك صراعات بين الإدارات وبين المديرين، مما يؤدي إلى ضغوط متعددة تؤدي إلى الإهمال والتسيب في العمل(٢٩).

المشاركة في اتخاذ القرارات : إن المشاركة في اتخاذ القرارات لها دور كبير في تشجيع الفرد على زيادة ارتباطه بعمله، وتجعله حريصا على تنفيذ القرارات لأنه يعتبر نفسه قد شارك في اتخاذ هذه القرارات (٣٠).

درجة المركزية : وما يرتبط بها من إتباع الأسلوب الاستبدادي في الإدارة، فالبرغم من أن هناك ظروف يمكن فيها استخدام هذا النمط في الإدارة، إلا أن له أضرارا بالغة على الأفراد(٣١). وهذا يؤدي إلى شعور الفرد بالاغتراب الوظيفي.

عدم وضوح السياسات التنظيمية ودقته : إن وجود سياسات تنظيمية واضحة ومعلنة تعكس أهداف المنظمة يمثل أحد أسس نجاح المنظمة، ويتمثل عدم وضوح السياسات التنظيمية وعدم دقتها من خلال العناصر التالية: التقييم غير الملائم للأداء، وعدم الاستقرار الوظيفي، والمبالغة في التوصيف الوظيفي، وهذا يؤدي إلى زيادة شعور الفرد بالضغوط، وبالتالي شعور الفرد بالاغتراب الوظيفي(٣٢.)

نظام الأجور والحوافز : يجب أن يكون الأجر الذي يتقاضاه الفرد مناسبا **ومساويا** للجهد الذي يبذله في العمل. فإذا شعر الفرد بعدم عدالة نظام الأجور والحوافز، فإنه يكون عرضة للضغوط.

نظم تقييم الأداء : إن عدم فاعلية نظم تقييم الأداء في المنظمة يعني عدم حصول الفرد على حقه من التقدير وفرص النمو والتقدم الوظيفي، مما يؤدي إلى حدوث ضغوط نفسية لدى الفرد، وبالتالي شعوره بالاغتراب الوظيفي.

نظم الاتصالات **:**إن عدم وجود نظم فعالة للاتصالات في المنظمة يؤدي إلى زيادة الضغوط، فمن خلال هذه الاتصالات يمكن للإدارة التعرف على ردود أفال الموظفين عن القرارات والأفعال والسياسات التي تتخذها الإدارة العليا في المنظمة.

بيئة العمل المادية : إن بيئة العمل المادية غير المناسبة تمثل مصدرا آخرا مهما للضغوط، على سبيل المثال: (درجات الحرارة العالية، الضجيج المرتفع، الإضاءة الشديدة أو المنخفضة، الإشعاع، تلوث الهواء وغيرها(٣٣).

صراع الدور : ينشأ صراع الدور "نتيجة التعارض والاختلاف بين توقعات العاملين من التنظيم وتوقعات التنظيم من العاملين(٣٤)، ويحدث كذلك عندما يكون هناك تعارض بين متطلبات الدور في آن واحد، وبالتالي شعور الفرد بالعجز.

غموض الدور : يحدث عندما يصبح العامل غير متأكد من الواجبات والمسؤوليات الوظيفية المحددة (٣٥). ويترتب على ذلك شعور الفرد بالإجهاد، وعدم الرضا، والقلق والإحباط، وهذا يؤدي إلى شعور الفرد بالاغتراب الوظيفي.

عبء العمل : يقصد به الزيادة أو النقص في أعباء العمل عن الحد المناسب، فتكليف الفرد بأداء مهام كثيرة وعدم وجود الوقت أو الموارد الكافية للقيام بهذه المهام يمثل عبء العمل الكمي الزائد.

علاقات العمل : تؤدي العلاقة غير الجيدة بين الفرد ورؤسائه أو زملائه إلى افتقاد الثقة وضعف الاحترام المتبادل بينهم. وفي الوقت نفسه عندما تقوى أو تضعف الثقة في قدرات الآخرين، أو تلعب المحاباة دورها في إعطاء البعض مزايا لا يستحقونها تبدأ مشاعر التوتر والقلق والضغط في الظهور.

المصادر المتعلقة بالفرد:

نمط الشخصية **:** هناك نوعان من أنماط الشخصية هما: الشخصية من النوع :A هي الشخصية التي يكون أصحابها أكثر تنافسا، وأكثر إخلاصا ولاء لعملهم ويكون لديهم إحساس قوي بالأهمية الملحة للوقت. الشخصية من النوع :B هي الشخصية التي يكون أصحابها أقل تنافسا، وأقل ولاء لعملهم، ولديهم إحساس بالأهمية الملحة للوقت أضعف من الأفراد ذوي الشخصية من النوع.(36)A

مفهوم الذات **:** يقصد به اتجاه الإنسان أو فكرته الشاملة عن ذاته وهو يعتبر جوهر الشخصية، حيث يحدد وينظم- إلى درجة كبيرة- مدى فاعلية الفرد للتعرض للضغوط والتعامل معها.

مركز التحكم :هو اعتقاد الفرد في أن ما يحدث له من نجاحات أو أحداث سيئة في حياته إنما هو محكوم بتصرفات وإرادة الشخص ذاته، أو أنه خاضع لعوامل خارجة عن إرادته، مثل الحظ والصدفة.

المصادر النفسية : هي تلك الأحداث والمواقف التي تحدث نتيجة للتفاعل المعقد بين الفرد وبين البيئة التي يعيش فيها ومدى إدراك الفرد لهذه الأحداث والمواقف وطبيعة رد فعله نحوها (٣٧) وهذا مؤشر على شعور لفرد بالاغتراب الوظيفي.

المصادر السلوكية : هي تلك المصادر التي تتعلق بتصرفات الأفراد، سواء كانت تلك التصرفات بوعي من الفرد أو بغير وعي منه، وقد تؤدي بعض هذه التصرفات إلى زيادة الضغوط لدى الفرد وبالتالي زيادة درجة خطورتها على الفرد.

أحداث الحياة : يتعرض الفرد في حياته إلى مجموعة من الأحداث التي يكون لها أثر كبير في حياته والتي قد تكون مصدرا لظهور الضغوط لديه(٣٨).

العلاقات الاجتماعية والعائلية : باعتبار الإنسان كائن اجتماعي بطبيعته فهو يميل دائما إلى تكوين علاقات اجتماعية وعائلية واسعة، فعدم قدرته على الإيفاء بمتطلبات هذه العلاقة وما يترتب عليها من آثار.

مصادر البيئة الخارجية:

هي تلك المصادر التي تأتي من خارج المنظمة، فتتأثر بها المنظمة وكذلك العاملين فيها، ولا يمكن للمنظمة التحكم فيها، ولكن يجب أن تتعامل معها المنظمة بطريقة أو أخرى من أجل احتوائها والتخفيف من حدتها من خلال الإستراتيجيات التي تحددها المنظمة لمواجهة مثل تلك الظروف. وتتمثل تلك المصادر في:

الظروف الاقتصادية **:** تتمثل في ندرة الموارد، أو التضخم والكساد الاقتصادي، أو النافسة كلها عوامل تؤثر في المنظمة وعلى درجة نموها.

البيئة السياسية والقانونية **:** تتمثل في الفلسفة والأيديولوجية السياسية والاقتصادية للدولة، وفي القوانين والتشريعات التي تصدرها لغرض تنظيم الأنشطة الاقتصادية وغيرها(٣٩).

البيئة الاجتماعية **:** يقصد بها "كل ما يسود المجتمع من قيم وعادات وتقاليد، ودين، وعلاقات اجتماعية ونظم اقتصادية وسياسية وتعليمية"(٤٠). فالبيئة الاجتماعية تمثل البناء الاجتماعي لأي مجتمع وتؤثر على هيكل وعلاقات منظمات الأعمال باعتباره الإطار الذي يحتضنها(٤١).

البيئة الثقافية **:** وما تمثله من قيم ومعتقدات وتقاليد وعادات يتعلمها ويكتسبها الفرد من طفولته حتى الموت تؤثر على أنماط سلوكه.

فالقيم الثقافية السائدة في المجتمع تساعد إدارة المنظمة على فهم سلوك الأفراد العاملين بها(٤٢).

البيئة التكنولوجية: تتمثل في الآلات والأجهزة الإلكترونية التي اخترعها الإنسان من أجل مساعدته في أداء بعض الأعمال أو في إنتاج سلع أو تقديم خدمات.

من خلال ما سبق نستنتج أن هناك مصادر متعددة ومتنوعة للضغوط العمل، وتعرض الفرد لمستوى مرتفع من هذه المصادر يؤدي إلى ارتباكه في العمل وعجزه عن اتخاذ القرارات وعدم قدرته على تحمل المسؤولية، ونقص تفاعله مع الآخرين، وكذلك تفشي أعراض الأمراض الجسدية والنفسية وغيرها من نواحي الاختلال الوظيفي، وهذا يؤدي إلى زيادة شعور الفرد بالاغتراب الوظيفي.

من خلال ما تم سرده يمكن القول بأن ضغوط العمل تمثل عقبة تعيق الفرد عن القيام بعمله على أتم وجه، وبالتالي شعوره بالعجز واللامعيارية وبالعزلة في بيئة العمل، وبأن العمل لا معنى له.

ونستنتج أن الاغتراب الوظيفي يأتي من مصادر مرتبطة بالعمل وطبيعته ومن البيئة الخارجية التي تؤثر على الفرد والمنظمة، أي أن تعرض الفرد لمصادر ضغوط العمل يؤدي إلى شعوره بالاغتراب الوظيفي.

ثامنا: نموذج مقترح لتقليل الشعور بالاغتراب الوظيفي في ظل الحد من مستوى الضغوط:

في ضوء ما تم استعراضه فيما سبق من أبعاد مشكلة البحث، يقترح الباحث نموذج لتقليل الشعور بالاغتراب الوظيفي في ظل الحد من مستوى ضغوط العمل وذلك من خلال دعم الإدارة العليا، وتوفير المناخ التنظيمي الملائم وزيادة درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات والاهتمام بها.

مراحل النموذج:

المرحلة الأولى :التعرف على مؤشرات الاغتراب الوظيفي:

ومن خلالها يتم التعرف على مؤشرات الاغتراب الوظيفي، وذلك من خلال التركيز **على ما يلي**-:

انخفاض مستوى الأداء.

زيادة معدل الشكاوي.

عدم المشاركة في الأعمال الجماعية.

سوء العلاقة مع الآخرين.

نمط القيادة.

عدم الالتزام بقوانين العمل.

ترك العمل

الإفراط في التدخين.

عدم القدرة على اتخاذ القرارات.

كثرة الأخطاء.

ارتفاع معدل الغياب.

العزلة والانطواء.

المرحلة الثانية **:**تحديد أسباب الاغتراب:

بعد التعرف على مؤشرات الاغتراب يتم تحديد أسباب الاغتراب، وذلك من خلال التركيز على ما يلي-:

التعرف على أثر البيئة التكنولوجية.

كفاءة برامج التدريب.

نظم الحوافز والأجور.

نظم تقييم الأداء.

زيادة حجم المنظمة.

نمط القيادة.

عدم المشاركة في اتخاذ القرارات

العلاقة مع الآخرين.

الظروف الاقتصادية والاجتماعية

ضغوط العمل.

المرحلة الثالثة **:**متطلبات الحد من مستوى الضغوط لتقليل الشعور بالاغتراب:

تعتبر من المراحل المهمة في الحد من مستوى الضغوط لتقليل الشعور بالاغتراب الوظيفي، وذلك من خلال التركيز على ما يلي:

إدراك الإدارة العليا لخطورة الضغوط على المنظمة والفرد.

وجود قيادات إدارية مؤهلة ومدربة.

وجود نظام كفوء وفعال للموارد البشرية بالمنظمة.

الاهتمام بالناحية الصحية والنفسية للعاملين.

توفير بيئة عمل مناسبة.

تحسين العلاقات داخل العمل.

تنمية الثقة والقدرة لدى المرؤوسين.

المرحلة الرابعة :إدارة الضغوط للحد من الشعور بالاغتراب الوظيفي: تهدف إلى وضع البرامج والأساليب التي يمكن من خلالها الحد من الآثار السلبية للضغوط على مستوى الفرد والمنظمة، وذلك من خلال إتباع النقاط **التالية**:-

اقتناع الإدارة العليا بأهمية وفائدة إدارة الضغوط.

إعداد وتأهيل القيادات الإدارية العليا.

تطبيق منهج الإدارة بالأهداف.

توفير المناخ التنظيمي الملائم.

توفير بيئة عمل صحية.

تصميم هيكل تنظيمي مرن.

الأخذ بآراء ومقترحات العاملين.

الاهتمام باحتياجات ورغبات العاملين.

إتاحة فرص الابتكار للعاملين.

تنسيق العمل بين الأقسام وتوزيعه بعدل بين العاملين.

المرحلة الخامسة **:**تقييم النتائج المحققة من تقليل الشعور بالاغتراب الوظيفي:بعد الانتهاء من المراحل السابقة تأتي مرحلة تقييم النتائج التي تم الوصول إليها من خلال إتباع المراحل السابقة ومدى تحقيقها

للحد من الآثار السلبية للاغتراب الوظيفي على الفرد والمنظمة، وذلك من خلال التركيز على **ما يلي**:-

التحقق من مدى قدرة النموذج الذي تم تطبيقه على تحقيق الأهداف.

تحيد الصعوبات التي واجهة عملية التنفيذ.

زيادة درجة الالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي وزيادة مستوى الأداء.

زيادة درجة الشعور بعدالة نظم الأجور والحوافز.

زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

انخفاض معدل الغياب والتأخر عن العمل وانخفاض التكاليف.

زيادة درجة الالتزام بقواعد العمل، وانخفاض معدل الشكاوي والتظلمات.

انخفاض ظاهرة التراخي واللامبالاة في العمل.

زيادة التعاون بين الفرد وزملائه وتحسن علاقات العمل.

التنافس البناء والشعور بالإنجاز، وتحسين التفكير والابتكار لدى الأفراد.

الدقة والقدرة على اتخاذ القرارات، وارتفاع الروح المعنوية للعاملين.



نموذج مقترح لتقليل الشعور بالاغتراب الوظيفي في ظل الحد من مستوى ضغوط العمل .

الفصل الثالث عشر
الحلول المقترحة للضغوط المهنية

الضغوط ظاهرة إنسانية قديمة موجودة مع وجود الإنسان ذاته لقول الله سبحانه وتعالى: (لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي كَبَدٍ) [سورة البلد:٤]، إلا أن الاهتمام بوصفها مجالا للدراسة هو الذي يمكن أن يطلق عليه الحداثة، لتغير سمات

المجتمعات في الوقت الراهن بسبب تعقد حياة العصر الحديث، والكشف عن وجود تغيرات فسيولوجية مرتبطة بردود أفعال الجسم تجاه الضغوط لها علاقة سببية وثيقة بصحة الإنسان وما يصيبه من أمراض بدنية ونفسية.

وتطور الاهتمام بعد ذلك من دراسة الضغوط بصفة عامة إلى دراسة ضغوط العمل على وجه الخصوص حيث أثبتت العديد من الدراسات المتخصصة أن ما يتعرض له العاملون غالبا من ضغوط في بيئات العمل لا يؤثر فقط على حالتهم الصحية والنفسية من اضطراب، وقلق، وخوف، وإحباط، وغضب، بل ينعكس أيضا على مستويات أدائهم لعملهم، ومن ثم قدرتهم على العمل. والتي تعوق بالتالي المنظمات والمؤسسات في الوصول إلى أهدافها التي تعمل على تحقيقها.

لهذا بدأت الدراسات في هذا المجال تتجه نحو التعرف إلى اتجاهات العاملين ومشاعرهم، والكشف عن آثار تلك المشاعر الإيجابية والسلبية لهم، ومقدرتهم على تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها، ومواقفهم تجاه وظائفهم ومنشآتهم، للرفع من جودة إنتاج أية مؤسسة من المؤسسات.

وبذلك أخذ يفسر كثيرا من ردود أفعال العاملين وسلوكهم غير المرغوب فيه من مظاهر ارتفاع معدل الغياب؛ وكثرة الشكاوى؛ وأخطاء العمل المتكررة؛ وضعف الأداء، وغيرها من أنماط السلوك على أنها ذات علاقة بضغط العمل نتيجة للعبء الزائد في العمل، أو الرئيس قليل الخبرة أو غير الواضح، أو العلاقات المتعددة. مما يتسبب في الشعور السريع بالإجهاد أو الإحباط والملل من العمل. وبدأ النظر في حلها بالاهتمام بالمجال الحسي في الميدان الوظيفي ليساعد على تدفق العمل بطريقة سليمة، وتجنب الإدارة مشاكل عديدة هي في غنى عنها، نتيجة عدم توافر المناخ النفسي المناسب للعاملين الذي يؤدى إلى ظهور السلوكيات غير المرغوب فيها.

إلا أن الاهتمام الفعلي من قبل الحكومات ظهر بشكل واضح مع الإحصائيات التي بدأت ترصد خطر ضغوط العمل على صحة الفرد، والخسائر المالية الناتجة عنه في المؤسسات والمنظمات، وعلاقتها بالبيئة الاجتماعية العامة التي يصعب فصلها عن بيئة العمل، لاسيما أن معظم المنظمات الإدارية في الوقت الراهن أخذت تعانى هي الأخرى من ازدياد السلوك غير المرغوب فيه بين العاملين فيها.

ومع أهمية موضوع الضغوط وعلاقتها بالجوانب الصحية والنفسية والسلوكية للفرد وآثارها التي تتركها على المؤسسات بوصفها منظمات إدارية تظهر جليا ضرورة مناقشة مشكلة الدراسة التي تبحث ظاهرة ضغوط العمل ومستوى تلك الضغوط برئاسة مصلحة الجمارك.

لذا تعد هذه الدراسة محاولة ترمى إلى تفهم طبيعة مشكلة ضغوط العمل الناتجة عن ظروف عملهم، رغبة في تحفيزهم وحثهم على أداء الوظائف الموكلة إليهم بنجاح يحقق أهداف المصلحة التي يعملون بها.

أهداف البحث :

تهدف الدراسة الحالية إلى إلقاء الضوء على مكونات ضغط العمل للعاملين ومصادره، والنتائج والآثار المترتبة عليها التي تقلل من كفاءة الأداء الوظيفي، وتحديد الاستراتيجيات العامة للتعامل مع مشكلة ضغوط العمل وآثارها السلبية سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة.

وتطمح الدراسة أن تساعد نتائجها متخذي القرار في وضع تنظيم مناسب للحد من الآثار السلبية لضغوط العمل، ورفع الروح المعنوية. والخروج بمجموعة من التوصيات تساعد في زيادة إنتاجية العاملين في المصلحة وتطوير أدائهم من خلال محاولة التعرف إلى ضغوط عملهم، وتوضيح طبيعتها ومصادرها المختلفة، والآثار المترتبة عليها، وذلك من خلال الكشف عن العناصر **الآتية**:

مستوى شعور العاملين بضغوط العمل.

أسباب ضغوط العمل التي يعانى منها العاملون في الإدارة.

الآثار السلبية التي تخلفها ضغوط العمل على أداء العاملين وسلوكهم.

إبراز أنسب الطرق التي تعين على التخلص من ضغوط العمل بشكل عام، واقتراح الحلول التي تخفف من الشعور بضغوط العمل للعاملين.

تحقيق أهداف التنظيم من خلال الاستخدام الأمثل للعنصر البشرى بما يضمن زيادة درجة الرضاء الوظيفي عن العمل من جانب العاملين.

أهمية البحث :

يتطلب تقديم خدمات متميزة في المؤسسات الحكومية مستوى عاليا من كفاءة العاملين فيها لا يمكن تحقيقه إلا بوجود بواعث نفسية قوية لدى أولئك العاملين للعمل تنبع من رضاهم عن ذاتهم وعملهم، ويرتبط بتحقيق مفهوم ذلك الرضا التعرف إلى مستويات ضغوط العمل التي توجد في بيئة العمل.

ومن هنا تتضح أهمية الدراسة في الدور المرجو منها بالكشف عن الجانب الحسي لأداء العاملين بالمنظمة (مصلحة الجمارك)

باستخدامها الضغط المهني متغيرا يستنتج من خلاله مسببات ضغط العمل للعاملين في بيئة العمل، وآثارها السلبية والإيجابية عليهم، بوصفه وجها آخر لاستثمار الموارد البشرية وتفعيل عملها بوصفهم مدخلات رئيسة تحقق أهداف تلك المؤسسات وتزيد من كفاءتها، لأن حجم العاملين في مجالات العمل ليس مهما بقدر أهمية النوعية والتزامها والرغبة لديها في العمل.

هذا إلى جانب الأساليب المباشرة الأخرى التي تعود عليها في عملية التقييم أو التطوير، خاصة في البيئات العربية التي تندر فيها دراسة ضغوط العمل بشكل عام أو في بيئة المؤسسات الحكومية كمصلحة الجمارك بوجه خاص. وبذلك تمد الدراسة الحالية المديرين أو المشرفين بأسلوب إداري حديث يساعد على تفعيل الموارد البشرية فيها، وزيادة إنتاجيتهم، وكفاءتهم، بجانب انخفاض التكاليف.

وإذا ما أحسن الاستفادة من استخلاص نتائجها وتفسيرها وتوظيفها لصالح التقويم والتطوير والتخطيط، وذلك أحد عناصر فن الإدارة وأهم أهدافها المباشرة.

كما تظهر أهمية الدراسة من الجانب البحثي في كونها تفتح أبعادا بحثية كثيرة لدراسات مستقبلية ذات علاقة بتطوير العاملين من خلال تلمس آثار الأبعاد النفسية والاجتماعية لهم، بجانب إثرائها للتخصص لربطها بأدبيات جديدة خارجة عن مجال التخصص وذات صلة بمفاهيم إدارية لها علاقة به.

وبشكل عام فإن فائدة الدراسة تبرز من جانبين مهمين أحدهما أهمية الموضوع في مجالات العمل المختلفة خاصة مع الاهتمام المتزايد بالدور الذي يلعبه العنصر البشرى في كفاءة إنتاجية المعلومات وتوصيلها، والآخر أن الدراسات في المجتمعات العربية لم تهتم بعد في بحوثها بالجوانب النفسية للعاملين ودورها في العمل وفى حياة الأفراد من العاملين في تلك المجالات مثل المؤسسات الحكومية (مصلحة الجمارك).

مشكلة البحث وأسبابها :

تختلف مستويات ضغوط العمل من مهنة لأخرى بحسب المكانة الوظيفية التي تشغلها تلك المهنة، والفئة التي تصنف عليها، والأنشطة الوظيفية التي تميزها، والمواصفات المطلوبة لتنفيذها، والمكانة الحيوية التي يصنف عليها الأفراد الذين يعملون فيها أو غيرها من العوامل المرتبطة بطبيعة الوظائف.

وبناء على الاعتبارات السابقة تعد بيئة العمل في مصلحة الجمارك ومنافذها المختلفة سواء على المستوى التنفيذي أو الخدمي (الإداري) من البيئات التي يتوقع أن يقع العاملون فيها تحت ضغوط مهنية مختلفة المصادر ليست بالهينة، منها عدم استقلالية الأداء فيها لضرورة تضامن العاملين مع زملائهم لتشكيل فريق عمل لإنجاز المهام المطلوبة، وسرعة النمو والتطور في المجال العلمي للمهنة الذي يواجه تحديات مختلفة، بجانب ما يتطلبه العمل من مواجهة مع

جمهور المستفيدين عند تقديم الخدمات المختلفة، وعدم استقرار مفهوم المجتمع لطبيعة عمل موظفي الجمارك ونظرتهم المحبطة بالتقليل من شأن جهودهم، يضاف إلى ما سبق سبب رئيسي هو ارتباط معظم العمل الجمركي بكل الجهات الأخرى بالدولة وقراراتها وغير ذلك كثير من العوامل التي قد تشكل ضغوط عمل للعاملين بشكل أو بآخر، وتترجم إلى ردود أفعال مختلفة تؤثر على أدائهم، والتفاعل المطلوب لنجاح تلك المؤسسات المعلوماتية. ولا يمكن الاستعاضة في الوقت نفسه عن أدوارهم بتجهيزات مادية أخرى.

مع وجود حاجة ماسة لهم بوصفهم كوادر بشرية تعد من أهم أركان العمل الجمركي (الثروة البشرية)، لاسيما أن معظم المؤسسات الحكومية تعد نسبيا في دور التكوين والارتقاء، لذا فهي بحاجة لجميع العاملين فيها لاستكمال عملية البناء الأساسي لها في بيئة تسودها علاقات ارتباطيه متعددة التوجهات.

ذلك مع مواجهة كثير من العاملين وموظفي الجمارك مشكلات معاصرة نشأت من مستوى القصور الواضح في مستويات كفاءة أداء العاملين بها، مع وجود إسراف في استخدام الموارد البشرية والمادية فيها، الأمر الذي أدى إلى رفع التكلفة الفعلية لتشغيل المؤسسات الحكومية في الوقت الراهن، دون ارتفاع في مستوى أداء العاملين فيها أو إنتاجها بشكل عام يبرر ارتفاع نفقاتها.

لذا تسعى الدراسة الحالية لرفع مستوى أداء العاملين بإلقاء الضوء على مصادر ضغوط العمل المؤثرة على العاملين في الجمارك بهدف تحديد لعوامل التي قد تعوق إنتاجية العاملين فيها، ومعالجة أسبابها، بأسلوب غير تقليدي يتفهم الاحتياجات النفسية للعاملين، وتوجد مواءمة بينهم وبين عناصر بيئات العمل المختلفة المادية والبشرية منها.

بدائل الحل:

قبل الحديث عن بدائل الحل وتفاصيلها فإنه يتوجب التطرق **إلى** :

المشاكل التي كانت تعانى منها الجمارك

قوانين وتشريعات قديمة لا تتناسب والمتغيرات العالمية.- عدم المرونة في الإجراءات الجمركية.. ما يؤدى إلى عرقلة حركة التجارة.

تحول الموانئ إلى مخازن ومستودعات.- عدم وضوح الرؤية.. وفقد الثقة المتبادلة بين رجال الجمارك وجمهور المتعاملين.

نظم جمركية قديمة.. لا تستوعب الحركة الهائلة للتجارة العالمية.- طرق معاينة تقليدية.

عدم الاهتمام الكافي بالتكنولوجيا الحديثة. - عدم الاهتمام الكافي بالموارد البشرية.. وفقدان التواصل مع العاملين.

عدم التنسيق الجيد مع الجهات الحكومية ذات الصلة بالعملية الجمركية.- الاهتمام الشديد بإحكام أدوات الرقابة الجمركية دون النظر إلى تسهيل حركة التجارة العالمية.

تركيز الجمارك على هدف الجباية وتحقيق أعلى حصيلة دون النظر إلى استخدام الجمارك كوسيلة اقتصادية لخلق مناخ استثماري متميز.

مركزية اتخاذ القرار... وعدم تفويض السلطة. - عدم وضوح المعلومات والافتقار إلى دقة الإحصاءات.

عدم الانفتاح على النظم الجمركية العالمية.

البديل الأول:حل مشكلة الدورة المستندية :

الدورة المستندية :

وضع دورة مستندية محكمة تكفل نظاما يتكامل في أدائه.. منذ لحظة إنشاء المستند وحتى لحظة حفظه مرورا.. بخطوات اعتماده.. مراجعته.. تسجيله..الخ..بل إن الدورة المستندية بهذا المضمون تقوم بدور رقابي ذاتي يؤدى إلى اكتشاف الأخطاء.

الاهتمام بتدريب العاملين باعتباره أفضل وسائل التطوير

وضع نظام للرقابة الداخلية :

وضع نظام رقابة داخلية سليم يتيح اكتشاف الأخطاء فى وقت مبكر وتصحيحها أولا بأول تفاديا لتراكم هذه الأخطاء أو اكتشافها بعد فوات الأوان ويوضع هذا النظام بأي من أدواته المعروفة (إما بتقسيم العمل أو بنظام الدورة المستندية أو بالمراجعة الداخلية) :

بتقسيم العمل :

حيث يتم فيه تصنيف الموضوعات التي تتم متابعتها ويميز كل موضوع برمز أو حرف أبجدي.

فمثلا المشكلات التي تقابل الجهات الخارجية أو الشركات التي تتعامل مع الجمارك يرمز لها برمز (خ)، الشكاوى التي تقدم لمكتب السيد الأستاذ الدكتور وزير المالية يرمز لها برمز (أ)، الشكاوى المقدمة من أفراد سواء متعاملين مع الجمارك أو عاملين بالجمارك يرمز لها بالرمز (ع).

ويتم تقسيم هذه المشكلات أو الشكاوى على الباحثين على أساس القطاعات الموجودة بالهيكل التنظيمي للمصلحة بحيث يختص كل موظف بالإدارة بمتابعة المشكلات من مجموعة من القطاعات حتى يتمكن كل موظف من متابعة المشكلة متابعة دورية حتى يتم التوصل إلى حل لها.

كما يفيد نظام الرقابة الداخلية في متابعة تحصيل المستهدف من الإيرادات وتحديد مقدار العجز والزيادة شهريا وسنويا وذلك بالمواقع المختلفة وعلى مستوى كل القطاعات بما يتيح التعرف أولا بأول على مستويات الأداء للعاملين وتحديد أوجه القصور في المواقع الجمركية المختلفة.

بنظام الدورة المستندية :

وتمر فيها المشكلات أو الشكاوى المقدمة بالتسجيل في عدة مراحل تكون فيها كل مرحلة مكمله التي تليها ويتم تسجيل نتائج بحث المشكلة في كل مرحلة بحيث تكون هناك سهولة ويسر عند الرجوع لأي مشكلة.

نظام المراجعة الداخلية :

ويتم فيها مراجعة نتيجة البحث في جميع مراحله وهل تم التوصل لحلول يتم من خلالها القضاء على المشكلات وعدم تكرارها.

تشجيع البحث والرقابة :

يتم تشجيع البحث والدراسة بين العاملين وذلك بتوفير كل ما يلزم لزيادة الوعي لدى العاملين وذلك بتوفير المراجع والأدوات التي يمكن الرجوع إليها حتى يمكن الوصول لحلول سليمة حتى يتسنى تطبيق المبادئ الحديثة التي تستجد في مجال العمل.

وضع نظام للمتابعة الدورية :

وضع نظام جيد للمتابعة الدورية للتأكد من انسياب العمل وللتأكد من جدية البحث وتكون هذه المتابعة وفقاً لأهمية الموضوع فقد يكون بعضها يومياً والآخر على فترات.

تنسيق وتنظيم أماكن العمل :

إعادة ترتيب وتنظيم أماكن العمل وفق متطلبات العمل ووفق خط سير الدورة المستندية بما يكفل انسياب العمل إلى الأمام دوما دون أن يرتد المستند إلى الخلف ويدور حول نفسه وفي ذلك توفير للكثير من الجهد والوقت وأيضاً ترتيب وتنظيم أماكن التخزين بما يضمن اليسر والسهولة في الوصول إلى المطلوب وانسياب العمل.

إدخال نظام الحاسب الآلي في العمل :

وضع خطة متكاملة لإدخال نظام الحاسب الآلي في جميع الأعمال التي يمكن ميكنتها وبحيث نصل إلى التسجيل والتبويب والتخزين للبيانات والحصول على بيانات في سير وسهولة وبالسرعة التي تخدم القائم بتحليل هذه البيانات.

وغنى عن البيان.. أن نظام الحاسب الآلي الدقيق.. لابد أن يكون وراءه عنصر بشري دقيق.. قادر على إدخال المعلومات الصحيحة والمتميز في وضع البرامج المناسبة.

البديل الثاني:حل مشكلة قصور العنصر البشري :

من المعروف أن العنصر البشري هو أغلى ما يجب الاهتمام به.. وحتى مع تطبيق أكثر الأجهزة الإلكترونية تقدما.. يبقى الإنسان هو أداة التقدم.. لأن الإنسان هو الذي يقوم بالعمل على هذه الأجهزة.. فإذا كان ماهرا ذكيا.. مدرباً تدريبا جيداً.. أعطى إجهاز المعلومات بصورة صحيحة.. ودقيقة.. وبالتالي ستكون المخرجات بصورة ممتازة ودقيقة.. وبالتالي ستكون المخرجات بصورة ممتازة ودقيقة .. والعكس.. إذا كان الجهاز متميزاً.. ومستخدم الجهاز لا توجد لديه المهارة الكافية لتشغيله.

لابد من تدريب العاملين ويرتكز تدريب العاملين على ركيزتين **أساسيتين**-:

أولهما :

التدريب على رأس العمل وأثناء العمل حيث يعتبر من أهم أنواع التدريب ويقصد به قيام المتدرب بتلقي التعليمات والتوجيهات التي توضح له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب الأسلوب الوظيفي، ويعتمد في ذلك على التوجيه المباشر وتناوب الأعمال والتكليفات المساعدة بالإضافة إلى لجان وحلقات التمرين ويعتبر التدريب أثناء العمل هو بمثابة إحدى وظائف المدير.

ثانيتهماً: تثقيف العاملين وتدريبهم :

سواء بعقد دورات تدريبية داخلية أي تنظمها الإدارات داخل المصلحة مثل الدورات التي يتم تنظيمها بالمعهد الثقافي الجمركي ويتم فيها تعريف العاملين بالقوانين والنظم والقواعد التي تحكم العمل الجمركي وتوضح لهم أهمية العمل بالجمارك حيث يمثل العاملون بالجمارك درع الحماية الأول للبلاد.

أو إيفادهم للتدريب خارج المصلحة بمراكز التدريب والمراكز العلمية المتخصصة والجامعات وذلك لتدريبهم كل في مجال اختصاصه.

مثال ذلك :

برنامج مديري العموم بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

برنامج مدير الإدارة إتباع الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

برنامج رؤساء الأقسام بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

برنامج المشتريات والمخازن بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة

برنامج التأمين والمعاشات بالهيئة القومية للتأمين والمعاشات

ويستند النظام التدريبي إلى دعائم ومقومات تضمن نجاحه في تحقيق **أهدافه من أهمها-:**

إتباع الأسلوب العلمي في تحديد الاحتياجات التدريبية.

تخطيط البرامج التدريبية بواقعية وموضوعية لمقابلة تلك الاحتياجات.

اختيار الأسلوب التدريبي المناسب.

اختيار الهيئة الفنية القادرة على تغيير المفاهيم وأنماط السلوك.

ضرورة احتساب عائد استثمار التدريب وتحديد معايير سليمة لقياس نتائجه.

البديل الثالث:حل شكاوى وتحسين الخدمة :

إذا كان العمل متقنا ندرت شكاوى المتعاملين إلا إننا نحن البشر نشكو دائما وعليه فمن المتوقع أن تكون هناك شكاوى يجب القضاء عليها.

وفي جميع الأحوال يبقى التدريب على رأس العمل وأثناء العمل من أهم أنواع التدريب ويقصد به قيام المتدرب بتلقي التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات.. وأفضل أسلوب لأداء العمل.. وآداب السلوك الوظيفي..

ويعتمد في ذلك على التوجه المباشر وتناوب الأعمال والتكليفات المساعدة بالإضافة إلى لجان وحلقات التمرين.. ويعتبر التدريب أثناء العمل هو بمثابة (التوجيه) إحدى وظائف المدير كما حددها لتشغيله...

وفي جميع الأحوال يجب أن تكون هناك متابعة دقيقة للأعمال.. وتدقيق.. رقابة.. حتى لا تحدث الأخطاء بالشكل الذي يوحى بعدم كفاية ودقة أنظمة العمل.

وإسهاماً في القضاء على شكاوى المتعاملين فقد يكون من المناسب وضع مجموعة من التعليمات الشفهية والمكتوبة التي تستهدف انسياب العمل بالشكل المطلوب.. وبما يضمن حصول المتعاملين على خدماتهم في الوقت المناسب.

البديل الرابع:إنشاء وتحديث قاعدة المعلومات :

في هذا العصر.. الذي قفزت فيه العلوم المتطورة.. إلى أبعاد كثيرة.. وتضخمت الأرقام.. كما ونوعا. وقيمة.. بل وتشابهت فيه المواد إلى حد التماثل.. وأصبح العقل البشري عاجزاً عن ملاحقة هذا التحدي الهائل..

لكل هذا.. كان لابد من مواكبة هذا التقدم.. وإدخال أنظمة الحاسب الآلي.. وإدخال جميع البيانات المهمة.. مع إعداد برامج متقنة تضمن خلق قاعدة معلومات.. مع تحديثها أولا بأول..

وذلك بالإضافة إلى سرعة الإنجاز التي تكون أساسا لأداء الخدمات المتميزة للمتعاملين فإننا نقترح الآتي وصولا إلى تحسين الخدمة **للمتعاملين** :

اختصار خطوات تأدية الخدمات المؤداة للمتعاملين.

توعية المتعاملين بأهمية الأعمال التي يؤدونها.. وأن أداءها بشكل جيد يؤدي إلى الشعور بالإنجاز من جانبهم والإحساس بالرضا من جانب المتعاملين.

توفير أماكن لائقة ومناسبة لانتظار المتعاملين لحين أداء الخدمة لهم.

وضع علامات إرشادية للمتعاملين للتيسير عليهم.. ولسرعة الإنجاز.

تدريب العاملين على طريقة أداء الخدمة بالسرعة وإتقان المطلوبين.

توفير أدوات العمل.. والمعلومات اللازمة لأداء الخدمة.

حسن استقبال المتعاملين.. وحسن أداء الخدمة.. في الوقت المناسب وبالطريقة المناسبة.

عمل لقاءات مع المتعاملين والاستماع إليهم لتذليل أي عقبات قد تواجههم أثناء أداء الخدمة لهم.

البديل الخامس: دور المتبعة في زيادة إيرادات المصلحة :

طالما أن الدولة تلتزم بالإنفاق العام على كثير من المجالات.. فإنها في المقابل تكون بحاجة لأموال وإيرادات عامة تعتمد عليها في تغطية النفقات العامة التي تقوم بها.

وتحدد المادة الخامسة من قانون الجمارك رقم ٦٦ لسنة ١٩٦٣ في مصر وعاء الضريبة الجمركية بأنه البضائع التي تدخل أراضي الجمهورية وتخضع لضرائب الواردات المقررة في التعريفة الجمركية علاوة على الضرائب الأخرى وذلك إلا ما يستثنى بنص خاص.

تحسين قواعد البيانات والمعلومات يساهم في دقة وانسياب العمل وتهدف الضرائب الجمركية إلى هدفين رئيسيين :

الهدف المالي : ويظهر في حالة فرض الضرائب على السلع التي لا تنتج على أراضي الدولة.. وفي هذه الحالة يكون الهدف من فرض الضريبة هو تحقيق حصيلة مالية فقط..إذ لا توجد سلع وطنية تنصرف إليها الحماية.

الهدف الاقتصادي والاجتماعي : ويظهر بالنسبة للضرائب التي تفرض على السلع التي تنتج أو تصنع لها مثيل على أرض الدولة.. وهنا يكون فرض الضريبة الجمركية بهدف حماية الصناعة الوطنية.. وفي هذه الحالة تفرض الضرائب على جميع المستهلكين.. حيث يدفعها المستورد الذي يقوم بتحميل الضريبة على المستهلك عن طريقة تعلية سعر السلعة على النحو الذي يعوض العبء الضريبي الذي دفعه.

ومن المزايا التي تحققها الضرائب الجمركية.. في مجال زيادة الموارد **ما يلي** :

أن نظام الضرائب الجمركية يحقق مورد مال كبيرا يساهم في تمويل الخزانة العامة للدولة.

الضرائب الجمركية كغيرها من الضرائب غير المباشرة.. لا يشعر المستهلك بعبئها.. بالإضافة إلى أن الممول يقوم بدفعها.. ويقوم بتحميلها على المستهلك.. ولذلك فهو دائما يدفع الضريبة الجمركية.. واضعاً في اعتباره أن لن يتحمل أي أعباء منها وإنما سينتقل هذا العبء إلى المستهلك.

تتميز الضريبة الجمركية بسرعة التحصيل.. وذلك لأن الضريبة الجمركية يتم تحصيلها فور عملية الاستيراد.. ودخول السلعة إلى البلاد.

ومن هنا زاد الاهتمام بتحصيل الضرائب الجمركية.. كإحدى الضرائب المهمة التي تعتمد عليها الدولة في تمويل الخزانة العامة.. وزيادة الموارد المالية.

ومصلحة الجمارك.. من المصالح الإيرادية التي تضطلع بتحقيق نسبة كبيرة من الموارد المالية للموازنة العامة للدولة.

وعلى الرغم من المتغيرات الاقتصادية التي حدثت في الآونة الأخيرة.. والتي يهدف بعضها إلى الاتجاه إلى النظام الحر.. والتخفيف من حدة القيود الجمركية.. وتخفيض بنود التعريفة الجمركية.. والتوسع في الإعفاءات الجمركية لخدمة أهداف اقتصادية واجتماعية وسياسية.

إلا أن زيادة الموارد ما زالت تعتبر أحد الأهداف الرئيسية المهمة التي يضطلع بها العاملون في حقل الجمارك.

ولعل الجهد الكبير الذي بذله رجال الجمارك في مواكبة برنامج الإصلاح الاقتصادي.. والتعديلات المتلاحقة للتعريفة الجمركية تمشيا مع الاتجاه العالمي في خلق سوق عالمية حرة.. يؤكد على أن مصلحة الجمارك نجحت في المساهمة في خلق جو مناسب في إنجاح برامج الإصلاح الاقتصادي.. مع الحفاظ على الحصيلة الجمركية وتنمية لموارد وزيادتها

اختيار البديل الأمثل لحل المشكلة :

باستعراض البدائل السابقة يتبين للباحث أن البديل الأفضل لحل المشكلة يتمثل في اختيار البديل الخاص بإنشاء وتحديث قاعدة المعلومات والذي يسهم في حل هذه المشكلة ومنع تضارب الاختصاصات وتيسير العمل وحسن الأداء على مستوى المصلحة.

هذا ويبدي الباحث في هذا الخصوص أن البدائل الأخرى هي- في حقيقة الأمر- جزء مكمل للبديل الذي تم اختياره والذي يساعد في نجاح أداء الإدارة ومثالنا في ذلك أن تنمية مهارة وتدريب العنصر البشري- مثلاً- يصب في نجاح إدارة المعلومات وفي ذات الوقت سيكون عنصراً مهماً في القضاء على الشكاوى واختصار الدورة المستندية للعمل فضلاً عن اختصار المستندات المتداولة بين الإدارات والقطاعات المختلفة داخل المصلحة.

تجربة ميناء السخنة(نموذج واقعي) :

توحيد البنية المعلوماتية ودورة الإجراءات مع الجهات الرقابية-:

وذلك من خلال شبكة حاسبات موحدة تعمل من خلال قواعد وبيانات مدمجة ومتكاملة لخدمة كل من مصلحة الجمارك والجهات الرقابية وقد ساهم هذا النموذج **في** :

تيسير الإجراءات

تبسيط وتقليص المستندات المتداولة.

توحيد الإحصائية الخاصة بحركة التجارة.

نظم التبادل الالكتروني للبيانات :

حيث يتم استلام قوائم الشحن اليكترونيا من التوكيلات الملاحية قبل وصول البواخر فعليا.

تتم عمليات متابعة عمليات التفريغ والشحن إليكترونيا من خلال الوحدات المحمولة مع موظفي الساحات.

كما يتم إرسال بيانات الإفراج الجمركي عن البضائع الواردة إلى إدارة الميناء إليكترونيا فور إتمام الإجراءات.

نظام التحصيل من خلال البنك :

يتم تحصيل الضرائب والرسوم المحسوبة آليا بواسطة النظام من خلال البنك المقام في الميناء عن طريق القسائم والإشعارات الآلية وطباعة نسخة القسائم بالجمرك آليا فور السداد.

ميكنة حركة المنفذ :

حيث تم ربط نظام البوابة بكل من محطات الوزن وإدارة المنافيست ويتم احتساب الرسوم والضرائب الإضافية وتسديد بيانات المنافيست إليكترونيا وفق حركة الشحن.

نظام خدمة العملاء :

تم إنشاء مركز متقدم يتم تزويده بآليات إدراج البيانات ومسح أرشفة المستندات الرئيسية إليكترونيا. كما يقوم النظام بطلب البيانات التفصيلية الإضافية واللازمة للجهات الرقابية في الحالات التي تستوجب العرض على تلك الجهات.

تم تركيب محطات استعلام للعملاء للعملاء تمكن العميل من الاطلاع على أي من البيانات الجمركية الأساسية (تعريفة- أسعار- عملات.. الخ) وكذا البيانات الخاصة بالشهادات الجمركية وطلبات الفحص.

تم تزويد مركز خدمة العملاء بعدد من شاشات البلازما العملاقة تم من خلالها عرض البيانات التي تهم العملاء مثل قوائم المعاملات المنتهية الإجراءات والتي تتطلب سداد الضرائب والرسوم، قوائم الشهادات الجمركية التي سوف يتم الكشف والمعاينة عليها.. الخ.

تم تحسين بيئة العمل للموظف الجمركي ورفع كفاءة الإنتاج عن طريق تزويد المركز بقاعة اجتماعات فيديو للاجتماع بالموظف الجمركي حيث يتم كل البيانات الخاصة بطلبات الاجتماع لتحديد الأسباب والأشخاص المطلوب الاجتماع بها كما يتم تسجيل جلسات الاجتماع عند الرجوع إليها عند الحاجة.

تم تطوير آليات التراسل مع عملاء الميناء باستخدام الرسائل القصيرة عن طريق التليفون المحمول، كما يتم إخطار العميل بالإجراءات التي تتم آليا باستخدام تلك الرسائل.

نظام جدولة مواعيد الكشف والمعاينة :

تم تطوير آليات مميكنة لتحديد مواعيد الكشف والمعاينة وإخطار العملاء بها. كما تم تطوير نظام التخاطب بين الجمرك وإدارة العمليات بالميناء لإجراء الكشف الفوري على المنتجات التي تتطلب ذلك ويتم ربط النظامين بنظام خدمة العملاء سالف الذكر.

النموذج الجمركي الموحد :

تم إصدار نموذج متطور موحد للشهادة الجمركية المميكنة بهدف تبسيط الإجراءات والتخفيف على المتعاملين.

ميكنة طلب الإرسال للترانزيت :

حيث يتم إرسال الطلب إليكترونيا من جمرك الإرسال إلى جمرك الوصول الذي يقوم بدورة بإخطار جمرك الإرسال إليكترونيا بعلم الوصول.

الخدمات ألإلي إلكترونية على الإنترنت :

إدراج بيانات الشهادات الجمركية إليكترونيا (وارد/ صادر)- الاستعلام عن البيانات الجمركية الرئيسية (تعريفة، اتفاقيات، إعفاءات، أسعار، عملات، الخ)، إدراج بيانات المنافيست.

ميكنة ساحات الكشف والمعاينة :

أدارج نتائج الكشف والمعاينة وقرار نقل أو إبقاء الحاويات بالساحة.

نظام المخاطر.

نظام استطلاع الأسعار.

نظام الإدارة عن بعد: نظام يسمح بإرسال تقارير دورية (أو عند الطلب) باستخدام البريد الإلكتروني أو الفاكس أو الرسائل القصيرة.

الفصل الرابع عشر
الإرشاد النفسي فـي حل الأزمات الطارئة

تعد الأزمات والكوارث الطارئة قديمة قدم حياة الإنسان ووجوده على الأرض. حيث يلاحظ إن بعض الأزمات يمكن تجاوزها والسيطرة عليها واحتواؤها، في حين بعضها الآخر يصعب التخلص من آثارها النفسية والانفعالية في المستقبل. ولذلك تعد معالجة الأزمات ميداناً بحثياً جديداً لم ينل حظه من الاهتمام العلمي في الدراسات النفسية والإرشادية إلا في أوائل الستينيات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين أصبح هذا العلم كغيره من العلوم له أسسه ومبادئه العلمية، إذ يهدف إلى التحكم الفوري في الأحداث الطارئة لوقف تصاعدها وتحجيمها وتحطيم مقومات تعاظمها.

ونتيجة لهذا التطور في معالجة الأزمات الطارئة على المستوى السياسي والاقتصادي والاجتماعي وغيرها من السياقات الثقافية والفكرية والعقائدية والأخلاقية. وقد ساعد ظهور ثقافة الأزمة علمياً على تطوير مدخل جديد للتعامل مع الأشخاص الذين أصبحوا ضحايا لأزمات مختلفة، وذلك من أجل التخفيف من آثارها لدى هؤلاء الأشخاص على المستوى الانفعالي والنفسي والاجتماعي عن طريق استخدام فنيات الإرشاد النفسي .

ونتيجة لهذا الاهتمام، فقد ازدادت أعداد المختصين في المجالات الإرشادية والعلاجية والاجتماعية الذين تعرفوا على فاعلية هذا النوع

من الخدمات في مساعدة ضحايا الأزمات للتخلص من آثارها السلبية على المدى القريب أو البعيد.

من هنا، فإن سلوك مساعدة الآخرين في الأزمات والموقف الطارئة ظاهرة مركبة، تتداخل فيها مجموعة من المعايير والعلميات النفسية والقيم الأخلاقية والدينية، إضافة إلى الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية التي تحدث فيها. كما أنها ليست ظاهرة نفسية وسلوكية فحسب، وإنما هي مسألة فردية واجتماعية لها تأثيراتها وانعكاساتها على حياة الفرد والمجتمع.

ولذلك، يتطلب الأمر في مثل هذه الحالات الخطيرة تدخل المرشدين والمعالجين النفسيين للحد منها بطرائق علمية دقيقة عن طريق برامج إرشادية واستشارية متنوعة، يشارك فيها كل من له علاقة بالشخص الذي وقع تحت تأثير أزمة من الأزمات، بهدف مساعدته للخروج من تلك الأزمة، إضافة إلى مساعدته وتعليمه أساليب جديدة في التعامل مع الأزمات التي تواجهه في المستقبل دون الرجوع مرة ثانية إلى التدخل الإرشادي، والمثل الصيني يقول: "علمني أن اصطاد السمك بدلاً من أن تطعمني في كل يوم سمكة."

ولا يخفي علينا أن الأزمات والظروف القاسية في ازدياد في مجتمعاتنا العربية نتيجة لعوامل كثيرة، كالأزمات الاقتصادي؛ والاجتماعية، والحروب وما ينتج عنها من مشكلات نفسية وانفعالية، ويمكن إرجاع السبب في كثرتها وانتشارها إلى أن المناعة عند بعض

الأشخاص ضد الأزمات قد ضعفت، أو أن الأشخاص أصبحوا أكثر وعياً لحجم المساعدة التي يمكن أن يحصلوا عليها، إضافة لعدم وجود الخبرات الكافية لديهم في التعامل مع هذه الأزمات؛ فمعظم المواقف الموترة للإنسان العربي هي مواقف جديدة بحكم حداثتها (البورصة، التعلم الأكاديمي العالي، ثقافة التكنولوجيا المعرفة...الخ).

كل هذا يستدعى من العاملين في مجال خدمات الصحة النفسية الإسهام في مساعدة هؤلاء الأشخاص وإعادتهم إلى حالة التوازن النفسي والاجتماعي السوي، واستثمار طاقتهم إلى أقصى حد ممكن خدمة لهم ولمجتمعهم. لذلك يسعى الباحث من خلال هذا البحث تحديد مفهوم الأزمة، وإظهار دور الإرشاد النفسي في مساعدة الأفراد على التعايش مع أزمات الحياة المختلفة بكفاءة عالية، إضافية إلى تعليمهم الأساليب الفعالة في التعامل مع تلك الأزمات إذا حدثت لهم في المستقبل.

تعريف الأزمة والمفاهيم المتداخلة معها :

يتبين من التطور التاريخي لاستخدام مصطلح الأزمة أنه يضرب بعمق جذوره في الطب الإغريقي القديم، حيث كان يستخدم للدلالة على وجود نقطة تحول هامة أو لحظات مصيرية في تطور المرض. وقد استخدم الفيلسوف والمؤرخ الإغريقي "أثيودس" هذا المصطلح في مؤلفه البيلوبرنير للدلالة على حدوث منعطفات حازمة في مسار الحروب. وفي عام (١٩٣٧) دخل هذا المصطلح العلمي في حيز

الاستخدام النفسي عند الحديث عن أزمة الهوية الذي صاغه إريكسون (العماري: ١٩٩٣). كما يعود أصل التدخل الإرشادي في معالجة الأزمات إلى أعمال ليندمان Leandman,1944 وكابلان Kablan, 1961والتي وصفها الأخير في أربع مراحل توافقية، **هي**: استثارة عاطفية مع جهود حل المشكلة، وبفسل هذا المسعى نجد استثارة أكبر تعود إلى اضطراب تنظيم السلوك، واستخدام أساليب سلوكية بديلة، وإذا لم تحل الأعراض الناجمة عن الأزمة يتطلب التدخل لتجنب المرحلة الرابعة من الأزمة، حيث تبدأ الاستثارة بعد الأزمة مباشرة، وتكون في الغالب تشاركية، بحيث تضم بالإضافة إلى المريض أو المسترشد، عائلته وأصدقاؤه. ويكون التركيز فيها على المشكلات الراهنة، مع الأخذ بالاعتبار المشكلات السابقة ذات الصلة (في يعقوب، ١٩٩٩).

ويشير على (١٩٩٥) أن ثمة تداخلاً بين مفهوم الأزمة ومفاهيم أخرى، حيث يعرف الأزمة بأنها "اضطراب انفعالي حاد، يؤثر على قدرة الفرد في التصدي انفعالياً أو معرفياً أو سلوكياً، ويؤثر على قدرته في حل مشكلاته بالوسائل العادية" (على، ١٩٩٥) .

كما يعرفها الشعلان (١٩٩٦) بأنها عبارة عن خلل مفاجئ نتيجة لأوضاع غير مستقرة يترتب عليها تطورات غير متوقعة نتيجة عدم القدرة على احتوائها من قبل الأطراف المعنية، وغالباً ما تكون بفعل الإنسان (الشعلان، ١٩٩٦).

أما المفاهيم التي تتداخل مع مفهوم الأزمة، **فهي**: المأزق، والذي يعني ظرف أو موقف محرج أو خطر، وهو ليس بأزمة الحالة الطارئة: وهي مجموعة من الظروف لا يمكن التنبؤ بحدوثها، وتتطلب إجراءً فورياً، وتتعلق في الغالب بمسألة الحياة أو الموت، وهي ليست بأزمة.

والضغط، وهو نوع من الانزعاج ينبع من مصادر انفعالية أو اجتماعية أو بدنية، وينتج عنه الحاجة إلى التحرر من التوتر والسعي للتخلص من الانزعاج أو الضيق أو الألم. وقد يكون الضغط قصير المدى، وقد يكون طويل المدى، وينتج عنه في الغالب العديد من الاضطرابات النفسية والعقلية والجسدية.

إضافة إلي ذلك هناك مفهوم الإعياء والذي يعنى عدم قدرة الفرد للتصدي لأحداث الحياة الضاغطة النابعة من سلوكياتنا، والذي يظهر على شكل علامات وأعراض جسدية أو مشاعر غضب واستياء، ويتميز بأنه أطول زمنياً من السلوك العادي، كما أن الأشخاص الذين يعانون منه لا يدركون في الغالب العلاقة بين مشاعرهم وسلوكهم وبين الحدث الضاغط الذي يتعرضون له. (عبد الله، ٢٠٠٠)

الفرق بين الصدمة والأزمة:

الأزمة: هي حالة من التشويش الإدراكي والاهتياج العاطفي يسببها إدراك حدث ما، قد يكون مهدداً بجعل المسترشد غير قادر على تأدية واجبه أو عمله بفعالية، وإلى حد نموذجي، وديمومتها قصيرة الأمد، من يومٍ واحدٍ إلى عدة أسابيع.

الصدمة: هي اعتداء قوى على صحة الفرد النفسية، وتسبب ألماً نفسياً حاداً كالقلق. ومن المحتمل أن تنتج أزمة من جراء الصدمة، وقد لا تنتج في حالات أخرى، فاحتمال حدوثها أو عدمه يعتمد على العلاقة بين الصدمة وقابلية التأثير لدى المسترشد، وعلى إدراك المسترشد للصدمة، وعلى قدرة المسترشد في التعامل مع الألم الذي تسببه الصدمة، وكذلك على الدعم البيئي المتوفر للشخص اجتماعياً كان أو دينياً، وأخيراً على القوة النفسية للشخصية قبل الصدمة.

هكذا يمكننا القول: إن الصدمة هي حدث موضوعي، غير أن الأزمة هي رد فعل شخصي على ذلك الحدث. كما أن الأزمة تتميز بخصائص تختلف عن غيرها من المواقف الطارئة التي يتعرض لها الإنسان، فهي تتضمن: أخطاراً على الفرد أو الملكية الفردية، وغالباً ما تكون أحداثاً غير عادية وغير متوقعة. كما تختلف الأزمات عن مواقف الطوارئ اختلافاً كبيراً من حيث النتائج المترتبة على كل منهما، وعدم وجود تخطيط مسبق في ذهن الشخص لمواجهتها، وتتطلب التدخل المباشر والسريع من قبل المختصين في الصحة النفسية (العاسمي، ٢٠٠٥، ٢٧٠) .

إن عملية التدخل المباشر والسريع في الأزمة يمكن أن تكون فعالة جداً، ولكن في حال عدم وجود أي نوعٍ من الخدمات النفسية القادرة على إبطال الأزمة، قد يساعد المسترشد أن يعيش تلك الصدمة بشكلٍ مختلفٍ وأن يتعامل مع الألم النفسي الذي تنتجه بفعاليةٍ أكبر. إن الفرق بين الصدمة والأزمة واضح في اختلاف ردود أفعال

الأشخاص المأساوية حيال الصدمة ذاتها، فعلى سبيل المثال عند موت طفلٍ أحد الأبوين قد: يشعر بالامتنان لوجود الأطفال الباقين سالمين، وقد يتقرب أكثر من شريك حياته، أيضاً قد يزداد اهتمامه بالجانب الديني. أو يستولى عليه الأسى والحزن حتى أنه قد ينتحر. يدخل في اكتئاب حاد لعدة أسابيع. قد يحلف بأنه لن ينجب طفلاً آخر في حياته كلها. وقد يحاول إنجاب طفلٍ آخر فور ذلك.

وقد تم التأكد على ذلك ما طرحه ليندمان Lendman, 1985 حول دراسة الفجيعة، حيث وجد أن الناجين من الكارثة أو الأزمة قد أصيبوا بالعديد من الأمراض النفسية، وذلك لفشلهم من المرور بعملية الأسى المعتادة، والتي تتكون من الحداد على الشخص المفقود والمرور بخبرة الألم الذي يسببه هذا الفقدان، ثم تقبل هذا الفقدان والتوافق مع الحياة في غيبة الشخص أو الموضوع المحبوب، وقد بين ليندمان أن تشجيع الأشخاص على السماح لأنفسهم بالمرور بهذه العملية الطبيعية للأسى، يمكن أن يمنع النتائج السلبية لأزمة الفقد (Lendman, 1985)

تعريف إدارة الأزمة أو التدخل الإرشادي في الأزمة:

تعرف إدارة الأزمة في الغالب: بأنها عملية إدارة خاصة تهدف إلى استخدام استراتيجيات التعامل في مواقف الأزمات، من خلال مجموعة من الإداريين، المنتقين مسبقاً والمدربين تدريباً خاصاً، والذين يستخدمون مهاراتهم بالإضافة إلى إجراءات خاصة من أجل تقليل الخسائر إلى الحد الأدنى (عبد الله، ٢٠٠٠)

ويعرف التدخل الإرشادي في الأزمات بأنه نوع من العلاج قصير الأمد، يهدف إلى مساعدة الفرد الذي يعاني من حالة عدم اتزان نفسي حاد نتيجة لأزمة طارئة مر بها، على إعادة التوازن النفسي والانفعالي لديه، ويحتاج إلى اهتمام وتدخل فوري من قبل المرشد النفسي (العاسمي: ٢٠٠٨

ذلك، تركز عملية التدخل الإرشادي في الأزمات التي يمكن أن تصيب بعض أفراد المجتمع على المساعدة الفورية لوقف الألم النفسي قبل أن تسبب أضراراً خطيرة على الصحة النفسية للفرد.

إن هذه العلمية تضع المسترشد على طريقٍ يجعله لا يحتاج أبداً لمعايشة أزمة أخرى بغض النظر عن الأزمات التي سوف يواجهها مستقبلاً.

أنواع الصدمات:

يوجد عدة أنواعٍ للصدمات التي يمكن أن تولد أزمة: صدمة المواقف الاجتماعية، والصدمة التطورية، والصدمة النفسية، والصدمة الوجودية، كما تختلف هذه الصدمات من صدمات بسيطة إلى معتدلةٍ، إلى شديدة القسوة. وهي التالية:

صدمات المواقف الاجتماعية: وتتضمن، موت شخصٍ عزيزٍ، طلاق، اغتصاب، فقدان عمل، نكسة مادية خطيرة، اكتشاف مرضٍ خطيرٍ لدى المسترشد نفسه أو لدى شخصٍ عزيزٍ عليه، اكتشاف خيانة الزوج/ الزوجة، إنهاء علاقةٍ حميمةٍ أو فسخ خطوبة.

الصدمات التطورية: وتظهر هذه الصدمات كجزءٍ من التطور والتقدم خلال مراحل الحياة، وتتضمن:

الطفولة: ولادة أخ/ أخت غير مرغوب بهما، نبذ الأصدقاء.

المراهقة: المخدرات، الكحول، مشكلات، سلوكيات جنسية قد تسبب العار أو الشعور بالذنب، وضغوط الأصدقاء للتصرف بطرقٍ قد تسبب للشخص صراعاً دائماً، ومشكلات أكاديمية...الخ.

سن الرشد: ضغوط التواعد مع الجنس الآخر، الخطوبة، الزواج، الأبوة/ الأمومة، صراعات مع العائلة أو مع القانون أو مع الجيران، التعامل مع ضغوط ترك الأولاد في المنزل، انخفاض وانحطاط قسري لمعنويات وتوقعات المسترشد بالنسبة لمهنته، ضعف الجاذبية والطاقة الجنسية.

الشيخوخة: التقاعد، وتدهور الصحة، وموت الأصدقاء والوحدة، والرفض من أبنائهم الراشدين، وشبح الموت.

لكن هذا لا يعني، أن جميع الأحداث التي أشرنا إليها تؤدي تلقائياً لحدوث أزمة لدى الأفراد، فقد تسبب مواقف معينة وغير مقلقة لبعض الأفراد أزمات لا يمكن الخروج منها، وقد يواجه بعض الأفراد مواقف شدة وضغط شديد، ولكنهم يستطيعون الخروج منها بأي مشكلات لأنهم لديهم القدرة على الاتزان النفسي في تلك المواقف. بمعنى آخر تكون فرائس الأزمات حالات فردية لها طابع خاص.

الصدمات النفسية: وهي أحداث داخلية تخلق قلقاً عظيماً في داخل المسترشد، وقد تتضمن على سبيل المثال: النشأة التدريجية أو المفاجئة للإحساسات العاطفية، أيضاً إدراك المسترشد بأنه يكره شخصاً ما بينما يتوجب عليه أن يحبه (والديه، أطفاله، شريك حياته، أصدقاؤه)، كذلك وعيه لوجود اضطرابٍ عميقٍ في هويته الذاتية، وإدراكه لضرورة ترك عمله أو الطلاق في سبيل إنقاذ صحته النفسية، تزايد غزارة الأفكار المتعلقة بالانتحار أو القتل.

إنه من الطبيعي أن تكون هذه الإحساسات والأفكار الضمنية النفسية موجودة في اللاشعور لبعض الوقت، ثم فجأة تندفع إلى الشعور (الوعي) عندها تصبح دفاعات المسترشد مثقلة بضغوطٍ مرتبطةٍ أو غير مرتبطة بمشكلته. وعند هذه النقطة يمكن أن يصاب المسترشد بردة فعل الأزمة،أو أن يحمل عبء قلقه، متوصلاً بذلك إلى إدراكٍ يدوم لبعض الوقت قبل أن يفسد ويتحول إلى ردة فعل الأزمة.

الصدمات الوجودية: تنشأ عن الإدراك التدريجي أو المفاجئ لوجود فجوة أو فراغ، أو شعور المسترشد بأن حياته تفقد معناها. إن العمل والهوايات والعلاقات الاجتماعية والغرامية كانت قبل الأزمة أهدافاً إجبارية ومسلية، أما الآن فإنها تبدو فارغة وغير منطقية، حيث يشعر الشخص خلال فترة الأزمة بالفراغ الذي يولد لديه قلقاً ورعباً كبيرين.

أما المحددات التي يمكن أن يكون لها دور في حدوث الصدمة أو الأزمة، فهي المحددات التربوية، والمحددات الاجتماعية، والمحددات الاقتصادية، والمحددات الثقافية، وجميع هذه المحددات تلعب دوراً ممهداً لظهور الأزمات أو الصدمات عند الفرد، فعلى سبيل المثال الشخص الفقير الذي يجد نفسه محروماً من حاجاته الأساسية في بيئة متخمة بالنعيم، ولا تشاركه همومه وأوضاعه الاقتصادية، فقد يتولد لديه شعور بالنقمة، وأحياناً النقمة المصحوبة بالعنف ضد الآخرين وغير ذلك من السلوكيات التي تقوده إلى وضع مأساوي على المستوى النفسي والاجتماعي.

فوائد الأزمة:

إن كلمة أزمة قد تكون مرعبة لمعظم الناس، وتشير فقط إلى دلالات سلبية. لكنها في الحقيقة يمكن أن تعطي نتائج مفيدة ونافعة بطريقتين:

الأولى- قد تلعب الأزمة دوراً علاجياً، حيث تضع الجمال والقبح في حياة الإنسان تحت تركيز أقوى. لأن الأزمة في العمل قد تساعد المرأة على تقدير عائلتها بطريقة لم تختبرها من قبل. وموت طفلٍ قد يساعد الوالدين على تقدير علاقاتهما الزوجية على مستوى أعمق بكثير من ذي قبل. وتقود الأزمة الوجودية الإنسان لتنظيم قيمة وأولوياته الحياتية بحيث تصبح حياته ذات معنى أكثر مما كانت عليه قبل الأزمة.

الثانية- وقد تلعب الأزمة دوراً علاجياً بطريقة أخرى، وذلك عندما يساعد الأشخاص للتعامل معها بنجاح، عن طريق اكتساب مهارات إدراكية وعاطفية تجعلهم يصبحون أقوى من الناحية النفسية. ويرى كثير من الأشخاص أن الأزمة من أفضل الأمور التي مرت بهم في حياتهم على الإطلاق، لأنهم تعلموا الكثير عن أنفسهم وعن الحياة بشكل عام.

ويرى "أكيليرا وميسيك Akellera and Misick "أن كلمة" الأزمة " بالصينية تتضمن الخطر والفرصة: الخطر، لأنها تهدد بالهيمنة على المسترشد وعائلته، وقد تؤدي إلى الانتحار أو الانهيار العصبي. والفرصة، لأن الأشخاص خلال الأزمة يصبحون أكثر تقبلاً للمؤثرات العلاجية.

لذلك فإن التدخل الإرشادي الفوري قد لا تمنع العجز الخطير طويل الأمد فقط، وإنما قد تسمح أيضاً بنشوء نماذج جديدة للتغلب على المشكلات، وهذا يساعد المسترشد على أداء دوره بتوازن ذو مستوى أعلى مما كان عليه قبل الأزمة.

تباين أساليب التدخل في الأزمات عن الأساليب العلاجية الأخرى:

تختلف مداخلة الأزمة عن المداخلات الأخرى من العلاج النفسي، بأربعة أمور **هامة**:

الوقت: يدوم التدخل الإرشادي أو العلاجي في الأزمة عادة من جلسةٍ إلى ست جلسات، أما العلاج قصير الأمد فإنه يدوم من جلسة إلى عشرين جلسة، والعلاج التقليدي قد يدوم مئات الجلسات.

التركيز: يركز التدخل العلاجي الاهتمام بشكل كبير على الأزمة الحالية، بينما يكرس في أنواع العلاج الأخرى وقت أكبر لمواضيع أخرى، مثل تاريخ المسترشد، وتطوره اللاشعوري، والتفسير، والعلاقة العلاجية، وتوتر المهنة، ومشكلات التواصل، والاضطراب الجنسي، وصراع القيم.

المشاركة الفعالة: يتطلب التدخل الإرشادي في الأزمة المشاركة الفعالة من جهة المرشد أكثر بكثير من أنواع العلاج الأخرى. وغالباً ما يكون المرشد صريحاً ويحاول إبداء نصائحه وإعطاء مقترحاته للشخص المسترشد، كما أنه يسعى للحصول على دعم العائلة والأصدقاء بشكل فعال ومباشر. ويقوم المرشد أيضاً بالاتصال بمختصين من مجالات أخرى، ويقدمهم للشخص كي يساعدوه في علاج أزمته، ويعمل على التعاون المباشر مع المستشار القانوني لهذا المسترشد أو قسم الشرطة المسئول عن الحالة، كما يقترح إجراء تغييرات بيئية مثل أخذ إجازة من العمل، أخيراً دخوله المستشفى إذا استدعى الأمر.

الهدف: إن هدف العلاج هنا، هو إعادة المسترشد إلى التوافق النفسي الذي كان يتمتع به قبل إصابته بالأزمة(Steven,1986,41-48): .

ردود الفعل الشائعة تجاه الأزمة:

بالرغم من أن كل شخص له ردة فعل مختلفة تجاه الأزمة عن الآخر، لكننا نستطيع القول إنه يوجد خمسة ردود فعل شائعة، **وأهمها:**

الإحباط: قد يتفاعل الأشخاص مع الأزمة بإحساس الحزن العميق،أو الأسى، أو حتى فقدان الأمل. وقد يقولون: "ما الفائدة؟ لا يمكن تغيير هذا الوضع على أيه حال". وغالباً ما يكون الحزن مترافقاً مع التنهد، أو محاولات جلية ومضنية للامتناع عن البكاء، مما يؤدي للفقد الكبير من طاقاته والذي يؤدي ويتجلى: بالجلوس والتحديق، والانشغال بالحدث ومحاولة مقاومة مناقشة الأمور المتعلقة، بالفتور، بالقلق (قلة النوم)، فقدان الشهية، عدم اهتمام واعتناء المسترشد بذاته، وإلقاء كلمات محجوبة في بعض الأحيان، أو صريحة في البعض الآخر والتي تعكس الإحساس بأن الحياة لا تستحق العيش بعد الآن.

القلق: قد يشعر الأفراد بأنهم مغمورون بالشعور بالخوف والفزع والقلق الشديد مما سيأتي. وينقلون هذه المشاعر والأحاسيس بالقول إن شدة توترهم قد يتسبب لهم بالانفجار والانهيار النفسي. ويكون لديهم فرط في الطاقة غير الموجهة، والذي بدوره يسبب تصرفهم بطريقةٍ هائجة، مثل: الحركات المتواصلة التي تتجسد بوضوح خلال قيامهم بالجلوس ومن ثم الوقوف المتكرر ثم المشي البطيء، وبمحاولات محمومة لإنقاص ذلك التوتر والقلق عن طريق التدخين، أو شرب الكحول، الأكل بإفراط، الصلاة، التكلم بالهاتف، تناول الأدوية، أو التحدث مع أي شخص يمكنه تقديم مساعدة ما لهم.

الصدمة (ذهول الصدمة): قد يصاب الأفراد بذهول شديد إثر الصدمة حتى أنهم يشعرون بالخدر والدوخة، حيث يفصلون أنفسهم جزئياً عن هذا الحدث، والذي يولد لديهم الشعور بالذهول وقلة الحيلة والفراغ العقلي من أية أفكار، ويتحدثون بطريقة حالمة. كما يصبح لديهم مشاكل في السمع والتركيز، ويمشون بطريقة غير ثابتة وكأن شيئاً يعيق حركتهم، كذلك يصبح لديهم حساسية بدرجة كبيرة من أي شيء يذكر، ويبدون كالعاجزين عن القيام بأي شيء.

العنف: يكون رد فعل بعض الأشخاص على التوتر الناجم عن الحدث متجليا باعتداءات جسدية على غيرهم أو على أنفسهم. ومن الممكن أن يعتدوا أو يهددوا بالاعتداء على الآخر (الزوج، الزوجة، الشرطي، السائق الآخر) الذي يعدونه سبباً في الأزمة التي ألمت بهم، ويشعرون بأن الطريقة الوحيدة لاسترداد احترامهم والتنفيس عن غضبهم، تكون بجرح وتدمير الآخر الذي كان قد آذاهم. فالأشخاص الذين لديهم تاريخ في كبت الغضب والألم، قد يكونون ميالين لممارسة العنف مع أنفسهم. ويظهر هذا العنف نفسه من خلال سلوكٍ انتحاري قوي لهذا الشخص، مثل القفز بالسيارة والقيادة بسرعة عالية على طول الطريق، أو شرب الكحول وتعاطي المخدرات حتى الغياب عن الوعي. وقد يظهر هذا العنف الموجه نحو الذات بطرقٍ مباشرة، كإيماءات الانتحار أو المحاولات الحقيقية للانتحار أو الانتحار الحقيقي.

ردود الفعل التكيفية الزائفة: وهي من أخف ردود الفعل تجاه الأزمة، حيث يتعامل هؤلاء الأشخاص مع الصدمة والتوتر الناجم عنها بشكل جيد. في الواقع هم يبدون بأنهم يتعاملون معها بشكلٍ جيد جداً، فسلوكهم تجاه الحدث الرضي، هو على ما يبدو سلوك فلسفي جداً، أو ديني. وتكون تعليقاتهم على الصدمة مفعمة بالتفاهات والابتذال، التي تبدو كأنها مسجلة على شريط أكثر من أن تكون ناجمة عن التفكير العميق أو الإحساس. فقد يقول على سبيل المثال: كل شيء يحدث في هذه الحياة له سبب، وأنا متأكد أن هذه المشكلة لها سبب مقنع "أو يقول:" إنها فرصة جيدة لأظهر للناس ما هي حقيقتي ." (Jaques,2009)

إن ردة الفعل التكيفية الزائفة هي نوع من وسائل الدفاع الأولية، الهشة وسريعة الزوال، كالكبت والنكران، ورد الفعل المعاكس. وهؤلاء الأشخاص نادراً ما يبحثون عن المساعدة بأنفسهم، لكنهم يذهبون إلى المرشد النفسي، ويقدمون أنفسهم بمقولات مثل: إنني أتعامل مع الوضع بشكل جيد، ولكن (زميلي، طبيبي، رئيسي في العمل) اقترح على المجيء إليك لاستشارتك فقط. ولكن عندما لا تجدي وسائل الدفاع الأولية نفعاً من الحد من الصدمة، فإن ذلك قد يتولد عنه ثورة من الغضب والتوتر والألم النفسي الذي يوصله إلى فقدان التوازن النفسي مع ذاته والآخرين (Barus and Oloruntoba,2005,519-540)هذا، وقد تختلف ردة الفعل هذه عن غيرها من خلال **ما يلي**:

يكون رد الفعل التكيفي الزائف بالنسبة للأشخاص الذين يعرفون الشخص المصدوم جيداً، نوعاً من الاهتمام وليس نوعاً من الراحة (النجدة).

في الاستجابة التكيفية الزائفة، لا يعكس الشخص اندماجاً صحياً ثابتاً بين الإحساسات المؤلمة من جهة وبين جوانب التدخل الإرشادي الإيجابي للأزمة من جهة ثانية، حيث يتجاهل ويعقلن العناصر المؤلمة، بينما يبالغ في التركيز على الجانب المفيد للأزمة.

يقاوم بشدة أي اقتراح من طرف المرشد، حتى إنه من الممكن ألا يعلم بوجود بعض الإحساسات المؤلمة لديه-(Gilliam,1993,224-230)

وعندما يحاول المرشد التطرق إلى تلك المنطقة من الإحساسات قد يتهمه المسترشد بمحاولة صنع مشكلة غير موجودة في الأساس.

وعلى الرغم من عدم وجود خطوط واضحة تفصل بين ردة الفعل التكيفية الزائفة وردة الفعل التكيفية الحقيقية حيال الصدمة، فالمرشد يتنبه لإمكانية أن شخصاً ما قد يبدو متزناً، لكنه في الواقع يخفي صراعاً مؤلماً في داخله. ومن كل هذا يشير الشعلان (١٩٩٦) أن الأزمة تتصف بعدة خصائص، **وأهمها:**

إن مصدر الخطر أو الأزمة يمثل نقطة التحول الأساسية في الأحداث المتعاقبة.

إنها تسبب في بداية حدوثها صدمة ودرجة عالية من التوتر، مما يضعف إمكانية مواجهتها.

إن تصاعدها المفاجئ يؤدي إلى درجات عالية من الشك في الحلول المطروحة لمواجهة الأحداث المتسارعة، نظراً للضغط النفسي وندرة المعلومات أو نقصها.

إن مواجهتها بالنسبة للفرد يمثل واجباً وتحدياً مصيرياً.

إن مواجهتها تستلزم خروجاً عن الأنماط التنظيمية المألوفة، وابتكار نظم أو نشاطات تمكن من استيعاب ومواجهة الظروف القهرية المترتبة على التغيرات المفاجئة.

إن مواجهتها تستلزم درجة عالية من التحكم في الطاقات والإمكانيات وحسن توظيفها في إطار مناخ يتسم بدرجة عالية من الاتصالات الفعالة، والتي تهيئ التنسيق والفهم الموحد بين جميع الأطراف المشتركة ذات العلاقة.

التعامل مع ردود فعل الأزمة:

إنه من المفيد للمرشد أن يكون على علم بالأمور التالية لدى التعامل مع ردة فعل الأزمة **وهي**:

التعامل مع الحقيقة: يكون المسترشد في وقت الاستجابة للأزمة، غير قادر على التعامل بشكلٍ كافٍ مع الحقيقة. فيكون محبطاً وحزيناً على

حياته وما آلت إليه الأزمة من مشكلات؛ فهو يرى فقط الجوانب السلبية في حياته، ولا يمتلك الطاقة الكافية لتحسين حياته النفسية. ويبدو على بعض الأشخاص أحياناً أنهم يصبحون قلقين خائفين، غير قادرين على التركيز في حقيقة الموقف، واتخاذ قرارات فعالة. فهؤلاء الأشخاص الذين قد تعرضوا لصدمةٍ ما، يصبحون بعدين بشكلٍ كبيرٍ عن حقيقة طبيعة الصدمة، وبالتالي يصبحون عاجزين عن أخذ خطوات بناءة لحلها، وبالتالي يصبحون متوترين وقلقين، وعنيفين في التعامل مع الموقف. وعند وصول الشخص إلى هذه المرحلة يمكن للمرشد النفسي مساعدة هؤلاء الأشخاص على الشعور بالأمان والأمل، عن طريق جعلهم يفهمون ويستوعبون فكرة وجود طرق كثيرة حقيقية وبناءة للتعامل مع الصدمة والأزمة الناجمة عنها.

التأثيرات النافعة: مع العلم أن ردود الفعل المشار إليها آنفاً جميعها غير صحية، لكن ليس بالضرورة أن تكون جميعها مرضية (أو غير متكيفة). فبعضها ردود فعل طارئة، تساعد المسترشد مؤقتا على الحصول على توازن نفسي، ريثما يتمكن من الحصول على مصادر ستساعده على التعامل مع الصدمة بطريقة بناءة. فالمثل العربي القديم يقول "رب ضارة نافعة" دليل على ذلك. فعلى سبيل المثال الشعور بالشفقة في مرحلة دخوله الاكتئاب الناجم عن الصدمة، قد يكون له بعض التأثيرات الشافية، وخصوصاً في حال غياب العواطف والمساندة الاجتماعية الحقيقية من الأشخاص المقربين منه. كذلك قد

تساعد العزلة الاجتماعية خلال فترة الاكتئاب في حمايته من آلام إضافية، وذلك أثناء ما تكون الذات تستعيد قوتها عن طريق المحاولة للعودة إلى الحالة الطبيعية.

ومن هذا، فإن العزلة الناجمة عن الصدمة، تسمح للأشخاص بأن يكيفوا أنفسهم بالتدريج مع آثار الصدمة بشكلٍ تام، وفي الوقت نفسه يطورون أنفسهم من النواحي النفسية والاجتماعية والروحية. وقد تمثل الأساليب العقلية غير المنطقية لردة الفعل، الحاجز بين الحقيقة المرة للصدمة، وبين الإحساسات القاسية والمؤلمة التي تثيرها من جهة ثانية. وهذا يعطي الشخص الوقت لكي يستوعب عاطفياً ما كان قد استوعبه ذهنياً.

المحاولات للمساعدة: قد تشكل كل ردود الفعل هذه تجاه الأزمة صعوبة على الأشخاص الآخرين المهمين في حياة هذا المسترشد، وذلك للتعامل معه بشكلٍ مفيدٍ وفعال، تحاول كل من الأسرة والأشخاص المقربين التخفيف عن هذا الشخص، ولكنهم سرعان ما يحبطون في حال عدم التجاوب معهم. إن هذا صحيح، وبشكلٍ خاص عندما لا يتجاوب الشخص المتأزم معهم. ولكن المحاولات المتواضعة من الآخرين لجر هذا الشخص خارج نطاق أزمته وإخراجه من حالة الحزن والعزلة التي يمر بها، ويقدمون له بعض الأمثلة أو النماذج لأشخاص مروا بنفس الصدمة ولكنهم خرجوا منها بسلام، لذلك ساعدنا على خروجك من هذا الأمر، وإلا لا نهتم بك بعد

الآن. ونتيجة لذلك الضغط الأسري لمساعدة الشخص على الخروج مما هو فيه، فقد نجد ردة الفعل لديه قاسية ومؤلمة، وتتجلى تلك الردود في مزيد من العزلة والوحدة النفسية والاكتئاب، وعدم الأمان، وعدم الثقة بالذات والآخرين.

توليد قلق إضافي: غالباً ما يكون للمرشدين النفسيين أثناء قيامهم بعملهم مع المسترشد لحل الأزمة دوراً مزدوجاً؛ فمساعدة المسترشد خلال الصدمة الأساسية، ومساعدته خلال الأزمة الناجمة عن تلك الصدمة لا يمكن التعامل معهما بنفس الوقت، على اعتبار أن للأولى بعد انفعالي والأخرى بعد عقلي، ولذلك يكون هناك استحالة الوصول إلى حل مرضٍ عند التعامل مع الحالتين مجتمعتين. فالرجل الذي يتصرف بعنف، لدى علمه بأن زوجته قد خانته على سبيل المثال، عليه أيضاً أن يتعامل مع مشكلة جديدة، وهي القلق المكثف، بسبب قراره بأن يتوجه بهذا العنف تجاه شخصٍ معين. فكيف سيكون شكل هذا العنف؟ وماذا ستكون نتائجه؟ إذا قام هذا الرجل بالتنفيس عن إحساسات العنف لديه سوف يخلق أزمة أكثر مأساوية من الأزمة التي يعاني منها حاليا. (Edward,2005)

ردود الفعل المتأخرة: من المهم جداً أن نتذكر أن معظم ردود فعل الأزمات تبدأ مباشرة بعد الحدث المسبب لها، ولكن في بعض الأحيان قد يكون هناك ردود فعل متأخرة، حيث لا تظهر إلا بعد أسابيع أو أشهر من الصدمة الأولى. إنه ليس من العادي ولكنه ليس أيضاً أن يجد شخصاً ما نفسه في حالة تأزم، وذلك بعد عدة شهور من وفاة شخصٍ حميم، أو اكتشاف مرضٍ خطير.

ويصنف الناس هذه الأعراض بأنها تبرز من الكآبة، ويبدون مرتبكين بشكلٍ كبيرٍ، كما تبدو ردود فعلهم في بعض الأحيان مكثفة أكثر مما إذا كانوا قد عانوا منها في وقت الأزمة، وذلك لسببين:

الأول: مرور الوقت على الإحساس المؤلم لكي يتخمر، وهذا يجعله أقوى بكثير.

الثاني: قد يبدو أنه لا يوجد سبب لتلك الأعراض مما يثير قلقهم أكثر.

مهارات المرشد في مداخلة الأزمة وخصائصه:

بالرغم من أنه من غير الدقيق القول بأن التدخل في الأزمة تتطلب مواصفات مختلفة وخاصة لدى المرشد أكثر من الأنواع الأخرى من العلاج، فإن بعض خصائص المرشد تكون مهمة بشكل خاص.

فالخصائص التالية مهمة جداً للمرشدين النفسيين الذين يخططون أو يقومون بمداخلة الأزمة:

المنظار الواقعي:

قد يحتفظ المرشدون بمنظارٍ واقعي خلال تأديتهم لمداخلة الأزمة، وهذا يعني أن إدراك المرشدين لقوتهم ولحدودهم في حالة العلاج باستخدام مداخلة الأزمة يساعدهم كثيراً، متأملين بأن قوتهم تلك تؤهلهم لمساعدة المسترشد المتأزم بطرائقٍ لا تستطيع عائلته أو أصدقاؤه مساعدته فيها.

كذلك هناك بعض الحدود الواقعية التي يستطيع المرشدون التسليم بها: فأحد أو جميع العوامل التالية قد توجد خلال مرحلة العلاج بمداخلة الأزمة:

الأول. قد لا يكون المسترشد في الأزمة قد امتلك أكثر من القوة النفسية الهامشية السابقة للصدمة، إذ قد يكون هناك ضعف في شخصيته قبل حدوث الصدمة والتي لا يستطيع المرشد الاستفادة منها بشكل كافٍ.

الثاني. هو أن الصدمات موضوعياً هي أحداث مؤلمة، وبالرغم من أن هذا الألم قد يزداد، إلا أن الجانب الإرشادي قد يزيده.

مهما تكن الصدمة إلا أنه يوجد عاملان شائعان لها؛ فالصدمة تأخذ من المسترشد شيئاً ما لم يكن يعمل بشكلٍ جيد، مثلاً: مصدر للأمان، والحب أو تقدير النفس.

وتضيف الصدمة للفرد، شيئاً يتدخل بتأدية المسترشد لوظيفته مثلاً: كمية زائدة من التوتر النفسي. ومعالج الأزمة لا يستطيع أن يعيد إلى المسترشد المصدر النفسي الذي انتزعته الصدمة، وقد يساعد المرشد فقط بإضعاف الحمولة الزائدة من التوتر النفسي وعن تزويد المسترشد بمصادر أخرى لتخفيف الألم.

الثالث. هو أن يكون لدى المرشد القليل من السلطة، أو لا شيء من السلطة على ردود فعل العائلة أو الأصدقاء حيال المسترشد المتأزم.

قد تتطور ردود الفعل هذه من سلسلة من المساندة غير الصحية إلي المساندة غير الصحية، وإلى التخاصم وأخيراً الرفض التام. إن هذا الوضع يشبه وضع رجل إطفاء يكون أول الواصلين إلى بناء يحترق فيه أناس محتجزون في الداخل. فمن واجب رجل الإطفاء، إطفاء النار بكل استطاعته وأن يحاول إنقاذ الناس المحتجزون، ولكن من واجبه أيضاً أن يدرك الحدود التي تلازمه في تلك الحالة، واعتماداً عليها يحدد سلوكه وتوقعاته، وإذا لم يفعل هذا فقد يتصرف بطريقة غير ملائمة للوضع، وكذلك قد يوبخ نفسه لعدم قدرته على إنقاذ جميع الأشخاص.

التوجه الإنساني:

إن المرشد الذي يقوم بالتدخل في الأزمة، يجب أن يكون إنساناً بكل ما تعني الكلمة من حيث تقبل واحترام الشخص المصدوم. فالأزمة، هي ليست الوقت المناسب للغو في الحماس المهني أو التنافس. ولذلك يتوجب على المرشد أن يتقبل جميع أنواع المساعدة التي يستطيع الحصول عليها. ومن الملائم في بعض الأحيان، أن ينصح بزيادة الطبيب للحصول على الخدمة النفسية. وقد يكون من المهم أن يوضع في الحسبان مساعدة رجال الدين، خاصة عندما يكون المسترشد بحاجة إلى الراحة الروحية. وفي بعض الحالات، تكون الإحالة إلى معالجين آخرين ملائماً، إما كإحالة نهائية أو كإحالة إضافية أو مساعدة لعمل المرشد الأول. إن الرجل الذي يشرب الكحول بإفراط، فإن الطريقة الصحيحة للتعامل مع حالته هي إحالته إلى مركز لإزالة

السموم الكحولية في الجسم، أو إلى معالج مختص بحالات الإدمان كخطوة أولى في مداخلة تلك الأزمة. لهذا السبب فقط، من المهم أن يكون المرشدون على إلمام بالأنواع المتعددة للمصادر المهنية وشبه المهنية في المجتمع التي تقدم الخدمات النفسية للآخرين.

المرونة:

يحتاج التدخل في الأزمة أيضاً إلى المرونة. قد لا يكون للمرشد رغبة في معانقة الأشخاص الذين يعالجهم وخصوصاً أولئك الناس الذين يعانون من مرض أنفلونزا الخنازير على سبيل المثل، بينما يكون هذا السلوك الوحيد لإيصال الاهتمام لشخصٍ ما بالذات في ظروفٍ معينة وخصوصاً في حالات الموت. في الوقت ذاته، فإن وضع حدود والتقيد بها هو جزء هام من العملية الإرشادية؛ فالحدود عادةً يجب أن تكون مرنة أكثر في مداخلة الأزمة. وقد تكون الاتصالات الهاتفية أكثر ملائمة، كما أن إلغاء أو تغيير المواعيد قد يكون له أكثر من معنى في الحقيقة. والتقاء المسترشد في أماكن غير مكتب المرشد، قد يكون في بعض الأحيان ضروري، وإطالة وقت الجلسات، أ، زيادة العدد المتفق عليه من الجلسات قد يكون ملائماً أيضاً.

إن مداخلة الأزمة عادة، هي ليست الوقت المناسب للمرشدين لكي يتجاوبوا كما في حالات العلاج التقليدية. وعادة، هو أيضاً ليس الوقت الملائم للمواجهة، أو التهديدات المطولة وغير المباشرة، من

أجل التنقيب في تطور الأحداث السابقة، لردة الفعل تجاه الأزمة، أو حتى تفسير الأحلام أو التصرفات، أو للقلق الشديد حول نقل العواطف أو عدم تحويلها. وجو الأزمة يشبه كثيراً جو غرفة الطوارئ في المستشفى، فيقوم المرشدون بأعمال قد لا يقومون بها عادة في ممارستهم المعتادة للعمل، ويقولون أشياء لا يقولونها عادةً في ممارستهم اليومية لهذا العمل، ويفعلون ما بوسعهم لإبقاء المريض على قيد الحياة، وقد لا يلتزمون دائماً بالتعليمات. فالمرشدون الذين لديهم طريقة ثابتة ومحكمة في أداء عملهم قد يبدون أقل تأثيراً في حالة التدخل في الأزمة.

الموازنة بين التعاطف والقوة:

يحتاج المرشدون الذين يستخدمون العلاج بمداخلة الأزمة إلى قدرٍ كبيرٍ من التعاطف الوجداني، وقدرٍ كبيرٍ من القوة والتحمل والتوازن النفسي. إنه من السهل الشعور بالتعاطف حيال شخصٍ ما قد أخبروه للتو بأنه مصاب بمرضٍ عضالٍ مهلكٍ أو أن شخصاً فقد ابنه. أما بالنسبة للأشخاص الآخرين، فإنه من الصعب التعاطف معهم مثلاً امرأة في حالة صدمة بسبب إطلاقها النار على زوجها، عندما نصفها بصفاتٍ رديئة. وكون المرشدون بشراً، فقد تكون ردة فعلهم الأولى حيال الأزمات التي يتعرض لها بعض الأشخاص بأن يقولوا: "حسناً، إنهم يستحقون أن يعانوا بسبب ما قاموا به" أو يقولون: "إن الذنب ذنبهم فقد ذهبوا إلى اقتراف ذلك بأنفسهم" أو "إنهم يخلقون أزمة فقط لكي يحصلوا على الاهتمام أو لكي يستخدمونها كسلاح لإيلام الأفراد الذين يشعرون بأنهم السبب في إيلامهم."

هناك الكثير من الشروط الاجتماعية التي تجعل معظم المرشدين لا يشعرون بتلك المشاعر بأي وقتٍ كان، وعندما يكون المرشد على علم بردود فعلٍ كهذه، فقد يكون في وضعٍ أفضل من حيث السيطرة على ردود الفعل، ومنعها من التدخل غير المناسب بمحاولاته لمساعدة المسترشد.

هذا واحد من التحديات الكبرى التي يواجهها المرشدون النفسيون، وموجهة هذه التحديات بسلوكٍ إيجابي، هو علامة تدل على أن الاستشاري جيد وخبير بعمله. أما في حال كانت المشاعر السلبية قوية، واستمرت لمدة طويلة بين المسترشد والمرشد، فإنه من الأفضل إحالة هذا المسترشد إلى استشاري آخر. ولكن إذا كانت المشاعر أقل قوة ولم تستمر لفترةٍ طويلةٍ، فإن المرشد قد يشعر بضعف تلك المشاعر أكثر من أي شخص آخر في حياة ذلك المسترشد، ولذلك فهو يعد أفضل مساعد فعال في هذه الحالة. ويكمن الخطر في مواجهة الأزمة، عندما يصبح المرشد النفسي متعاطفاً ومنغمساً في آلام ومعاناة الحالة، لأنه في هذه الحالة قد يصبح أقل موضوعية من عائلة المسترشد وأصدقائه. وعندما يستطيع المرشد التعاطف مع الألم، يجب عليه أيضاً أن يتذكر بأن هذا الألم ليس ألماً شخصياً، وأن دوره الأساسي ليس التعاطف وإنما مساعدة المسترشد للعودة إلى منظار أكثر دقة بالنسبة للحالة، وتطوير مهاراته للتعامل معها بفعالية عالية(Enrico et al, 1986,120-132)

تطور التدخل الإرشادي في التعامل مع الأزمات:

كما في حقيقة التعامل مع أي نوع من الإرشاد، فإن مداخلة الأزمة يجب أن تتبع تطوراً معيناً، وهذا لا يعني بأنه يوجد فقط طريقة واحدة موضوعة مسبقاً لممارسة مداخلة الأزمة. إنه يعني بكل بساطة وجود خطة، وهي بعض الخطوط العريضة، والمبادئ، والخطوات التي سوف تحول تقدم العملية الإرشادية إلى كل متكامل. ومن دون هذا فإن التدخل في الأزمة سوف تشمل سلوكيات مبعثرة مستندة على الحدس أو البديهة والنوايا الحسنة، والهلع بدلاً من الاستناد على مبادئ استشارية عميقة. وأهم هذه الخطوط والمبادئ العامة:

القرار بمواجهة الأزمة:

إن أول أمر يجب أخذه بالحسبان في التدخل بالأزمة، هو أنه يتوجب على المرشد النفسي اتخاذ القرار فيما إذا كان يريد التورط في حالة العلاج باستخدام مداخلة الأزمة، أم لا. كما يتوجب على المرشدين أن يأخذوا باعتبارهم ثلاثة عوامل هامة، **وهي:**

العامل الأول- مؤهلات ودوافع المرشد: ليس جميع المساعدين مؤهلين للقيام بعلاج الأزمة، فبعض المرشدين بارعون بالعلاجات طويلة الأمد. ولكن شخصياتهم ببساطة لا تسمح لهم بالتدخل بفعالية في حالة الأزمة. وعندما يحدث مثل هذا الأمر، فإنه من الأفضل إحالة المسترشد المتأزم إلى مرشد مؤهل أو مركز مختص. فالمرشد

الذي يشعر بأنه مؤهل للقيام بمواجهة الأزمة، قد يحبط للقيام بها لأي سبب من الأسباب، أو قد يكون محبطاً على الأقل لوقت محدد. ولا يوجد شيء يجبر المرشد النفسي على رؤية أية حالة نفسية تعرض ومعالجتها بتقديم المساعدة اللازمة، إذا لم يرد ذلك.

العامل الثاني- المدة الزمنية التي يتطلبها التدخل الإرشادي: إن التدخل الإرشادي في الأزمة قد يأخذ من وقت المرشد النفسي مدة طويلة من الزمن قد تصل إلى أكثر من شهر. فبينما تقترح الأدبيات في مواجهة الأزمة أن المدة التي يتطلبها العمل على علاج الأزمة تتراوح ما بين خمسة إلى ست جلسات فقط. أما في الحالات التي تكون فيها الأزمة شديدة، خصوصاً عندما تكون الصدمة قوية، ومع وجود اضطراب نفسي سابق، فمن المحتمل أن يتطلب المرشد لعلاج حالة واحدة فقط من هذه الحالات قضاء فترة تمتد ما بين خمس عشرة ساعة أو أكثر خلال مدة شهرٍ من الزمن. كما أن جزءاً آخر من البعد الزمني المخصص، والذي نادراً ما يأخذه المرشد بعين الاعتبار، هو إمكانية حدوث عواقب قانونية تتشابك مع بعض حالات الأزمة. فالأشخاص الذين يعانون من أزمة نفسية نتيجة لطلاق أو فقدان شخص عزيز نتيجة للإهمال، أو التعرض لحادثٍ مؤلمٍ، أو فقدان وظيفة، أو ارتكاب جريمة واعتقال مجرم. كل هذه الأسباب قد تفرض في النهاية تدخل المحكمة لتحكم قضائياً، آخذة بعين الاعتبار بالأبعاد القانونية للصدمة النفسية. وعندما يحدث ذلك، فمن الجائز

حينها أن يتورط المرشد بسلسلة من الإجراءات القانونية المطولة جداً، هذا بالإضافة إلى شهادته بالمحكمة. ناهيك عن الضغوط التي غالباً ما تحدث عندما يدخل الاختصاصي المتمتع بالصحة العقلية جلسة المصارعة القانونية.

العامل الثالث- طبيعة الأزمة: إن عملية التدخل الإرشادي في الأزمة هي حالة غالباً ما تكون مختلفة عن الأنواع الأخرى من جلسات العلاج النفسي، بأنها محملة أكثر بالعاطفة. فمن الممكن أن تثير مشاعر قوية لدى المرشد. فهل يستطيع المرشد الذي فقد طفلاً، أو توفيت زوجته أن يكون أفضل معين لشخصٍ لديه نفس الحالة؟ وهل يستطيع المرشد الذي تعرض لفقد أي شخصٍ عزيز عليه، أن يكون الشخص المناسب لمساعدة أحد ضحايا فقدان الأحبة؟ وهل يقدر المرشد الذي يعاني من ضغوط زوجية مؤلمة أو من ظروف عصبية نتيجة لطلاق أن يكون الأفضل في مساعدة شخص يعاني من نفس المشكلة؟ ومع أنه لا يوجد إجابات واضحة وصريحة لهذه الأسئلة، لكن باستطاعته المرشدين أن يسألوا أنفسهم السؤال التالي: هل أنا حقاً قادراً على خوض هذه التجربة مرة أخرى؟ وهل سأكون المرشد الأكثر استقلالاً من الناحية الموضوعية والصحية في تعاملي مع هذا المسترشد؟

لذلك يمكن القول: إن أهم مرحلة من المراحل المتقدمة للإرشاد بأسلوب مداخلة الأزمة، هي عندما يوافق المرشد بفطنته وعلمه بأن يعطي أقصى ما لديه من طاقة وخبرة لخدمة هذه المرحلة. ولكن عندما تكون هذه الموافقة غير مبنية على أسس علمية أو تكون متناقضة، سينتج عن ذلك كله أن يكون ما تبقى من هذه المرحلة المتقدمة في العلاج قلق غير مستقر.(Edward,2005)

العوامل المؤثرة في التوقع الإيجابي:

السؤال الثاني الذي يجب أخذه بعين الاعتبار أثناء المرحلة المتقدمة من مداخلة الأزمة، هو: ما نوعية الأشخاص الذين يتجاوبون مع الأزمة بصورة أفضل من غيرهم خلال العلاج بمداخلة الأزمة؟ فالمتعارف عليه في جميع جلسات العلاج النفسي، أن بعض الأفراد لديهم القدرة على التجاوب مع مداخلة الأزمة بصورة أفضل من سواهم. ففي حين أن الأبحاث المتعلقة في هذا المجال شحيحة ومتضاربة، غير أن التجارب بإمكانها تقديم بعض الإرشادات المنطقية.

لذلك سوف نقدم بعض الحقائق التي يمكن أخذها بعين الاعتبار:

ديمومة ردة الفعل الناتجة عن الأزمة:

إن أغلبية الأشخاص الذين يقعون في أزمة وذلك نتيجة لتعرضهم لصدمة مفاجئة، لا يطلبون المساعدة إلا بعد عشرة إلى أربعة عشر

يوماً على مرور الأزمة. وهذه المدة تعد قصيرة نسبياً على ظهور ردة الفعل الناتجة عن الأزمة، ومع بقاء كل المتغيرات الأخرى على حالها، فإن التنبؤ بعلاج هذه الأزمة هو تكهن جيد. من ناحية أخرى، فإن بعض الأشخاص يحتفظون ببقائهم أقصى مدة ممكنة داخل ردة فعل الأزمة لمدة ستة أشهر أو سنة. وذلك قبل أن يقرروا في النهاية أنهم بحاجة إلى مساعدة مختص.

ففي هذه الحالة، بإمكاننا الادعاء بالاستناد إلى منطق العقل، بأن ردة فعل هذه الأزمة قد تسببت على الأرجح بأضرار خطيرة للشخص المصاب، هذا بالإضافة إلى أن الآليات العالية وغير التكيفية لنفس المسترشد قد طوقت عن طريق التكرار المنحرف الاتجاه. مع العلم أنها كانت أساساً عقيمة (غير فعالة)، والتوقع بأن هؤلاء الأشخاص سيساعدون حقاً على الشفاء خلال ٤ أو حتى ٢٠ جلسة، ربما يكون أمراً غير منطقي.

شدة الصدمة والأمور الناتجة عنها:

وبشكل عام، من الواضح وجود بعض العلاقات ما بين طبيعة الصدمة، والأعراض الناتجة عنها. فالنمو المألوف، تكون ردود الفعل أقل قسوةٍ وخطورة، عندما تكون الصدمة ناتجة عن الفصل من المدرسة، بينما تكون عكس ذلك حين يتضمن الأمر فقدان الوظيفة. وعندما تكون الصدمة متعلقة بضغوط الحياة الزوجية، تكون ردود

الفعل أقل صرامة من كون الصدمة تشمل حالة الطلاق. وأيضاً عندما تكون الصدمة نتيجة للانقطاع عن إقامة علاقة حميمة مع صديق، فإن ردود الفعل أقل قسوة من كونها تتضمن فقدان شخص عزيز.

من ناحية ثانية، إن قسوة ردة فعل الأزمة ليست مشروطة فقط بطبيعة الصدمة، بل بعوامل أخرى عديدة. لذلك فلا يوجد هناك ما يسمى بالعلاقة المتساوية الأطراف- المتوازنة بين الصدمة من جهة، وبين نتيجة ردة فعل الأزمة من جهة أخرى. وبالتالي فمن الممكن جداً أن يتعرض المسترشد الذي فقد إنساناً عزيزاً عليه لردة فعل ثانوية قليلة الضرر، بينما يتعرض شخص آخر لردة فعل خطيرة نتيجة انفصاله عن مواعدة صديق حميم.

وبناءً على ما تقدم، فإن على المرشدين النفسيين أن يراعوا كلاً من طبيعة الصدمة من جهة، ومدى قسوة الأعراض الناتجة عنها من جهة أخرى. ولذلك يبدو من المنطقي في معظم الحالات، افتراض أن الصدمة الخفيفة والتي تكون ردود فعل الأزمة فيها معتدلة، ستحل بطريقة أسرع وأكثر فعالية من الصدمة الخطيرة والتي سينتج عنها ردود فعلٍ قاسية.

شخصية المسترشد ما قبل الصدمة:

ومع بقاء كل العوامل الأخرى على حالها، فإنه كلما كانت العملية الإرشادية في مرحلة ما قبل الصدمة ضعيفة، كلما احتاجت الجلسات

العلاجية مزيداً من الوقت والطاقة لتتوصل لإحداث حل ناجح فيما يتعلق بعلاج ردة فعل الأزمة. فمعظم الأشخاص الذين يخوضون تجربة معايشة الأزمة، يتمتعون بشخصيات طبيعية، أو يمكننا القول بأنها إلى حد ما سليمة صحياً، وذلك قبل تعرضهم للصدمة. لذلك عندما تصيبهم الصدمة، وخاصة في المناطق القابلة للعطب تولد لديهم ما يسمى بردة فعل الأزمة مع هذه النوعية من الأشخاص. وبالرغم من وجود العديد من المصادر النفسية والبيئية الأخرى، فإن العديد من الأشخاص الذين يعيشون تجربة ردة فعل الأزمة بعد تعرضهم للصدمة، تكون شخصياتهم أقل قوة وعافية قبل حدوثها.

وفي هذه الحالة، فإن استخدام أسلوب مداخلة الأزمة للعلاج مع مثل هؤلاء الأفراد، هي أكثر صعوبة وأقل نجاحاً بالمقارنة مع الحالة السابقة.

ومع أن التدخل في الأزمة، ليس هو الوضع الملائم لشخص لديه تاريخ نفسي طويل ومفصل، إلا أن وجود مثل هذا التاريخ مختصراً وفي الوقت المناسب، من شأنه أن يعطي المرشد بعض الدلائل فيما يتعلق بمدى قوة المسترشد ما قبل الصدمة.

وبالتالي، فإن هذه المعلومات ستساعد المرشد النفسي للحصول على صورة واضحة تساعده على صياغة أهداف منطقية. وبينما لا توجد طرق وأساليب نفسية وقياسية تساعد في تقييم مدى قوة المسترشد قبل الصدمة عند إصابته بأزمةٍ ما، فإن بعض القواعد التالية بإمكانها أن تكون مفيدة في هذا المجال لتخطي هذه المشكلة، **وهي:**

القاعدة الأولى: إذا كان تاريخ شخص ما يحتوى على ردود فعل نتيجة لتعرضه لأزمة ما، أو إذا كان يتصرف بصورة غير متلائمة مع محيطه لمدة تزيد عن فترة من الزمن، فلا بد أن تكون هناك بعض الأدلة التي تشير إلى وجود مشكلات شخصية عند هذا المسترشد، وذلك قبل تعرضه للصدمة.

القاعدة الثانية: إذا كانت ردود فعل الأزمة للشخص تظهر على نحو بيني بشكل غير متناسب مع الصدمة، فستدل هذه العلاقة على وجود شخصية مضطربة. فعلى سبيل المثال، إذا كانت فتاة ما تفكر جدياً بالانتحار، وذلك لأنها فشلت في الاختبار الذي يخولها دخول مدرسة تمنح شهادة تخرج، أو أنها تعرضت لإحباط حاد بسبب عدم اختيارها لتكون عضواً في نادي الفتيات، فعادةً ما تعكس مثل هذه الحالة وجود اضطراب نفسي يتعدى مجرد التعرض لردة فعل الأزمة.

القاعدة الثالثة: وتتعلق بديمومة ردة فعل الأزمة؛ فإذا استمر الإحباط الحاد لشخص لمدة ستة أشهر وذلك بعد موت شخص عزيز عليه، أو أنه ما يزال يعيش تجربة تعرضه لحادثٍ مؤلمٍ، مع وجود علامات القلق النفسي عليه لنفس المدة، فلابد لأي شخص أن يتوقع استناداً إلى المنطق، أن هذه الصورة أقوى من أن تكون مجرد ردة فعل الأزمة.

القاعدة الرابعة: هي كيف يستخدم المسترشد المصاب ردة فعل الأزمة؟ فالأشخاص الذين يتمتعون بشخصيات صحة نسبياً، لا يستخدمون ردود فعل الأزمة على الإطلاق، وذلك لأنهم يعيشون هذه

التجربة، وبالتالي يرغبون بالتخلص من ردود الفعل هذه بالسرعة القصوى. أما الأشخاص الذين يعانون من مشاكل متعلقة بشخصياتهم فهم يستفيدون غالباً من ردة فعل الأزمة لإحراز مكاسب ثانوية، وكأنهم اكتشفوا سلاحاً جديداً وفعالاً، ولا يريدون التخلي عنه إطلاقاً؛ فيستخدمون ردة الفعل هذه لإثارة الانتباه والعطف، حول موضوع حدث في الماضي، في اللحظات التي تعود عليهم بالفائدة في محاولة منهم لمعاقبة الأشخاص الذين سببوا لهم الصدمة وارتكبوا المظالم بحقهم في الماضي، وذلك من وجهة نظرهم وحسب إدراكهم للأمور. ولكنهم في الحقيقة يستخدمون هذه الطريقة للهروب من مواجهة المسئوليات الهامة جداً والشاقة في العمل أو في الزواج، أو كأداة لتخريب الذات التي من شأنها أن تعمل علي إبعاد خفاياهم، ولكن في الوقت نفسه ستهدف إلى الوصول إلى الذروة في تدمير الذات. ومن المهم معرفة أنه إذا كان لدى المسترشد شخصية مضطربة قبل الصدمة، فإن هذا لا يجعله غير مناسب لتلقي العلاج بأسلوب مداخلة الأزمة، ولكنها تعني من ناحية بأن على المرشد النفسي أن يعي مع من يتعامل، وبالتالي ينظم جهوده، وتنبؤاته، وتوصياته وفقاً لذلك (Jaques,2009).

كمية ونوعية الدعم الاجتماعي:

بشكلٍ عام، يمكننا القول إن الدعم الاجتماعي الجيد من شأنه أن يضيف أهمية للتكهن الإيجابي فيما يتعلق بالعلاج بمداخلة الأزمة. ويشمل هذا الدعم كلاً من العائلة والأصدقاء والعمل والمهن وأخيراً

الدين. فبعض الأشخاص الذين يعيشون أزمة ما، يتلقون الكثير من الدعم المفيد من العائلة والأصدقاء، فهم مستعدون لتقديم الدعم المادي وإعطاء المزيد من الحنان والوقت لهذا المسترشد خلال فترة الأزمات. بينما يتلقى أشخاص آخرون حجماً كبيراً من الدعم غير السليم، فيبذل الآباء أو الأصدقاء أو الأشخاص العزيزون عليهم أقصى طاقاتهم للمساعدة على الخروج من الأزمة، ولكنهم فعلياً يعملون على خنق أو كبت حرية الشخص المصدوم مما يزيد من الضغط الواقع عليه.

فمن الممكن، أن يرى بعض الأشخاص ذوو الشأن بالنسبة للمريض أن هذه الأزمة هي الوقت المناسب للسيطرة على حياته، أو انتشاله وإرجاعه إلى الماضي ليعيش نوعاً من العلاقة الإتكالية. وعندها، فإن هذه الاستجابة الاجتماعية، من شأنها أن تزيد من توتر شخص يعاني مسبقاً من توتر زائد، وخصوصاً عندما ينبذ أفراد من قبل أشخاص مقربين لهم بسبب طبيعة الصدمة التي تعرضوا لها.

وبالتالي، فإن هذا الدعم الاجتماعي يعمل على تخفيف توترهم، وتصريف انتباههم عن الإحياء المتواصل للصدمة. ويمكن أيضاً أن يكون لدى هؤلاء الأشخاص إيمان ديني قوي، ورجل دين فاضل يقدم لهم العديد من الطرائق المفيدة التي تساعدهم في إدراك الصدمة والتعامل معها.

لكن هناك أشخاص آخرون ليس لديهم أي نوع من الهوايات ولا يوجد عندهم إيمان ديني، إذا يتوجب عليهم أن يتحملوا عبء تضخم الصدمة ووصولها لدرجة لا تطاق. وفي جميع الحالات، فإن القرار عائد للمرشد في تحديد فيما إذا كان المسترشد مرشحاً مناسباً لاستخدام أسلوب مداخلة الأزمة في العلاج أو لا.

وبمقارنة كلٍ من المظاهر الإيجابية للمتغيرات المذكورة آنفاً، يستطيع المرشد أن يقرر فيما إذا سيقبل بالعمل على معالجة المسترشد ضمن بنية أو هيكل مداخلة الأزمة، أو أن بنية أخرى في العلاج أو معالج آخر سيكون مساعدة له(Albert,et al,2002,163-167)

الخطوات الأساسية للتدخل الإرشادي في الأزمات الطارئة:

أما الأهمية الثالثة التي يجب أخذها بعين الاعتبار خلال المرحلة المتقدمة من التدخل في الأزمة هي تسلسل الخطوات التي باستطاعة المرشدين إتباعها لمساعدة الأفراد على حل الأزمات التي تواجههم، ولأن كلاً من المرشد والمسترشد الذي يتلقى الجلسات الإرشادية مختلف عن الآخر، فلا يوجد عموماً تسلسل فعال مسلم به.

ومع ذلك، فمع بقاء تسلسل هذه المراحل حاضراً في الذهن، سيكون للمرشدين القدرة على بناء هيكلٍ معينٍ، يمكن تغييره وفقاً لاحتياجاتهم وفي الأوضاع الخاصة. تتكون الخطوات الأساسية من المرحلة المتقدمة في التدخل الإرشادي في الأزمة خمس خطوات، **وهي التالية:**

الخطوة الأولى- التقديم والتعارف: فالمرحلة الأولى تتضمن أن يقوم كلاً من المرشد والمسترشد بتقديم نفسه للآخر. وهذا التعارف بالطبع هو ليس تعارف اجتماعي بل تعارف سريري. وتعد هذه الخطوة من أهم الخطوات في هذا التسلسل، لأن ما يحدث في هذه المرحلة سيحدث واحداً من التأثيرات التالية: إما أنه سيؤثر في تأسيس أسلوب إيجابي للتخاطب ضمن هذه العلاقة.

وقد يعمل على إيجاد أسلوب تخاطب سلبي لهذه العلاقة، أو أنه قد يعمل على إنهاء هذه العلاقة.

وخلال التقدم في العلاقة الإرشادية مع المسترشد، يحتاج المرشد الحصول على بعض المعلومات المحددة: كطبيعة الصدمة، نوعية وشدة ردة فعل الأزمة، ما الذي تعنيه الصدمة وردة فعل الأزمة أو الصدمة للشخص؟ ما هي الأمور التي كان يقوم بها المسترشد لحل الأزمة؟ كيف كان للمسترشد أن يحل الأزمات التي وقع بها في الماضي؟ ما هي الدفاعات التي يوظفها المسترشد في الوقت الحالي؟ ما هي الأدوية (إن وجدت) التي يتناولها المسترشد؟ من الشخص الذي يلجأ إليه المسترشد للمساعدة؟ ولماذا؟ ولماذا وافق المسترشد على المجيء لطلب المساعدة؟ من ناحية أخرى يقوم المرشد بتقديم نفسه، لكن بأسلوب مختلف؛ فوجهه، وضعية المرشد، صوته، أسئلته، الطريقة التي يوجه بها هذه الأسئلة، المنهج الذي يتبعه في الاستماع والاستجابة، كل هذه الأساليب ستعرف المسترشد على المرشد.

أما الرسائل التي يستطيع المرشد النفسي إرسالها للمسترشد خلال هذه المرحلة فتتضمن ما يلي:

أفهمك، مهتم بك، أريد مساعدتك، أنا كفء لتقديم يد المساعدة لك.

أفهمك، لكن ليس لدي القدرة على الاعتناء بك في الوقت الحاضر.

أفهمك، مهتم بك، لكني شخصياً لا أستطيع مساعدتك في الوقت الحاضر.

أفهمك، مهتم لأمرك، أريد مساعدتك، ولكني لا أعرف ما الذي أفعله.

وهنا، من المهم أن نميز، بأن المسترشد والمرشد معاً، يتم تقييمهما، وتخمين شخصيتهما.

وبنهاية الخطوة الأولى، وهي التقديم، سيكون هناك جلسة تشاور واتفاق صريح على التعاون أو عدم التعاون بين المرشد والمسترشد للعمل على حل الأزمة. وفي بعض الأحيان، يضطرب المسترشدون عاطفياً إلى حدٍ بعيدٍ، فيكونون بحاجةٍ ضروريةٍ للتنفيس عن مشاعرهم على الفور. لذلك ينبغي على المرشدين أن يسلكوا مسلكاً محايداً أثناء هذه المرحلة، بين كبت مشاعر المسترشد وبين السماح لهذه المشاعر بالسيطرة على جو الجلسة النفسية. وبالتالي إعاقة المرشد عن جمع أو الحصول على المعلومات الهامة من ذلك المسترشد. ومن الأفضل للمسترشد أن يقدم متطوعاً المعلومات الضرورية، من دون الحاجة إلى طرح الأسئلة عليه الواحد تلو

الآخر. لكن إذا لم يتطوع هذا المسترشد من تلقاء نفسه، قد يحتاج المرشد حينها إلى طرح مجموعة كبيرة من الأسئلة لجمع المعلومات اللازمة لديه. ومع أن مثل هذا الأسلوب لا يمارس عادةً في الأنواع الأخرى من الجلسات الإرشادية.

الخطوة الثانية- الدعوة: فبعد أن يتوصل المرشد إلى الفهم الكافي للحالة، من المهم جداً أن يغري المسترشد على إظهار أفكاره، بأن يعرف منه مثلاً كيف ينظر للمرشد كإنسان يعمل على مساعدته.

وإنه من الأفضل إتباع هذه الخطوة، على القيام بإكراه المسترشد على عمل الخطوة التالية في المخطط الإرشادي.

هذا الأسلوب في الإرشاد لا يعني بأن المسترشد يعرف دائماً ما هو الأفضل له عند الوقوع في الأزمات. بل يعني ببساطة بأن بإمكان المسترشدين معرفة ما هو الأفضل لهم، وذلك بسؤال المرشد، وبالتالي تكون هذه المرحلة اقتصادية من ناحية توفير الوقت والجهد، وذلك قبل أن يقرر المرشد طرح البرنامج الذي يعتقد أنه سيكون مفيداً في هذه المرحلة. أما المخطط الرئيسي والذي هدفت الخطوة الثانية التغلب عليه هو "هذا ما تحتاج إليه الآن" مجموعة من الأمراض الطبية والتي تمثل الاضطراب العقلي أو الجسدي. **وفيما يلي عبارات تعبر عن هذا الموقف:**

يقول المرشد للمسترشد: ما تحتاج إليه الآن هو بعضاً من إعادة بناء لمدركاتك"، لكن من المحتمل أن يتلقى المسترشد الصدمة ويدركها

جيداً. فمن الممكن أن تنوح المرأة قائلة: "زوجي قد توفى تواً وكان المسترشد الوحيد في العالم الذي أحبني". من المحتمل أن تكون هذه المقولة صحيحة أيضاً، والمحاولة لتصحيح مدركاتها سيعمل على تقديم المعلومات التي ستدعم فقط وجهة نظرها وتبرهن على صحتها. صحيح أن تلك المرأة ربما تكون بحاجة إلى إعادة بناء لمدركاتها، لكن ليس في الوقت الحالي تحديداً. فما تحتاج إليه الآن هو بعض من الحنان أو التنفيس عن مشاعرها قليلاً.

" ما تحتاج إليه الآن هو التنفيس عن بعض المشاعر المؤلمة". ولكن، من المحتمل جداً بأن تقوم بعملية التنفيس الانفعالي عن هذه المشاعر لمدة أسبوع". وهكذا يكون قد توصل إلى نقطة الرجوع إلى البداية (وهي الألم)، وبالتالي ما يقوم به المسترشد بكل بساطة هو الاندفاع اليومي لنفس المادة الخطيرة نفسياً، فيعيد إصابة نفسه بالعدوى ذاتها.

"ما تحتاج إليه الآن هو أن توقظ معتقداتك الدينية". ولكن، من الجائز أن يكون المسترشد لا يقوم بواجباته الدينية على أكمل وجه، فمثلاً هذه المرأة تعتقد أنه السبب في موت طفلها أو زوجها. وتتصور الله من وجهة نظرها بأنه يعاقبها لذنوب ارتكبتها في الماضي وبأنه قاسٍ جداً ومنتقم. وبالتالي، فإن تشجيعها على اللجوء إلى معتقداتها الدينية كمصدر للتخفيف عن آلامها، من شأنه أن يزيد من الخوف والشعور

بالذنب الذي يولده هذا الكره. وبدلاً من التخفيف والتخفيض من نسبة التوتر، فإن الاستغاثة بمعتقداتها الدينية في الوقت الحالي، يمكن أن يسهم في زيادته، وبعكس ما قد تصرح به بعض الدراسات النظرية، فإن التجربة تشير إلى أن الأشخاص هم الذين يؤثرون على تسلسل ردود فعل الأشخاص.

بشكل طبيعي، إذا قاد المرشد شخصاً ما إلى خطوات معينة مدروسة من الأسى والحزن، على سبيل المثال، فإن هذا المسترشد سيقوم بإتباع هذه الخطوات. لكن عندما يترك الأشخاص ليحزنوا على حريتهم، ووفقاً لطبيعة شخصياتهم، فغالباً ما يحزن كل منهم بشكل مختلف عن الآخر. وحينما يفشل المرشدون بفهم هذه الحقيقة، فربما يجبرون الأشخاص على خوض تسلسل، لا يأخذ بعين الاعتبار المسترشد والحالة الفريدة التي يتميز بها. وعندما يسئل المسترشد" كيف يمكن للمرشد تقديم المساعدة؟"، فإنه أمر بعيد الاحتمال أن نتوقعه، بأنه سيجيب بمجموعة واضحة من التعليمات التي على المرشد إتباعها. لكن غالباً ما تقدم ردة الفعل السلوكية لهذه الدعوة الإجابة على ذلك(Ellis,1997) .

الخطوة الثالثة- الدعم البيئي: الهدف من الخطوة الثالثة، هو كسب المسترشد بعض التأييد والمساعدة من الأشخاص المحيطين به خارج الجلسات الإرشادية، في الوقت الذي يحاول فيه العمل على حل مشاكله النفسية خلال هذه الجلسات؛ فالبيئة المحيطة بالمسترشد يمكن أن تكون مساعدة من ناحيتين: بأن تمنحه بعضاً من الحنان، وتحسسه

بأنها متفهمة لوضعه، وتعطيه الدعم العملي المطلوب، كتقديم الغذاء، وأسباب الراحة النفسية والاستقرار والمال، ومن ناحية أخرى بإمكانه أيضاً أن يخفف أو يزيل ولو بشكلٍ مؤقت التوتر ريثما يسترد المسترشد عافيته النفسية. وفي هذه الحالة، يتوجب على المرشد المساعدة في إحداث الدعم البيئي، وذلك عن طريق تشجيع الفرد الواقع في أزمة ما، أن يستفيد من المساعدة المعروضة عليه، حتى ولو كان كبرياؤه يشكل عائقاً لذلك. أيضاً، يستطيع المرشد دعوة العائلة والأصدقاء للانضمام لهذا المسترشد، وحضور بعض الجلسات الاستشارية النفسية، وذلك ليخفف المرشد من قلقهم حول الأزمة المتعرض لها هذا المسترشد. وفي نفس الوقت، ليعطيهم بعض الأفكار، فيوضح لهم مثلاً الطرق التي تمكنهم من دعم هذا المسترشد، ومساعدته في حل الأزمة المتعرض لها.

وممكن أن يشجع المسترشد ليبحث عن تغيرات مؤقتة لوضعه في العمل أو المدرسة. فيجوز للمرشد النفسي أن يدعم حالة المسترشد بالوثائق اللازمة، ليساعده على التحرر المؤقت من بعض المسئوليات المنوطة به. وعندما يكون الأشخاص في منتصف أزماتهم النفسية، يمكن أن تكون التوترات اليومية غير محتملة أحياناً، فتعيق بشكل فعال عملية التقدم نحو الوصول لحل ناجح بشأن الأزمة.

الخطوة الرابعة- الأداء: تتضمن الخطوة الرابعة التخطيط للعمل، والقيام به، وتقييمه (الأداء). فعندما يصل المسترشد لهذه الخطوة، يجب أن يكون قد تطور وتقدمت حالته الصحية للأمام من خلال عمل

كل ما استلزم من إعادة بناء لمدركاته والتحرير العاطفي لمشاعره، وذلك للتقليل من تزايد المظاهر الحادة لردة فعل الأزمة. ويكون المسترشد في هذا الوقت يفكر بوضوح أكثر من السابق، ويشعر بالتحسن بصورة أفضل من السابق. أما شكل التخطيط في هذه الخطوة فيتم من خلال طرح السؤالين **التاليين**:

السؤال الأول: ما الذي تستطيع فعله خارج هذه الغرفة الإرشادية ليساعدك في التقليل من القلق النفسي الذي تعاني منه، ويقدم لك بصيصاً من الأمل في نهاية نفق المعاناة من الأزمة النفسية؟

والسؤال الثاني: الذي يلي مباشرة الإجابة على السؤال الأول هو بالتحديد: كيف ستعمل على إنجاز هذا الأمر؟ وعلى الأغلب، فإن الإجابة عن السؤال الأول غالباً ما تكون على النحو التالي: "لا أعرف، فإذا كان لدى أدنى فكرة عما يجب فعله، ما كنت جئت إلى هنا". عند هذه النقطة، يمكن للمرشد أن يطلب بحلم من المسترشد أن يعدد له بعض الخيارات، وإن بدا هذا الأمر غير مألوف وغير محبب للمسترشد. فيمكن للمسترشد في بعض الأوقات أن يقترح أفكاراً مساعدة وجديرة بالاهتمام. لكن، إذا لم يتمكن المسترشد بعد فترة معقولة من الوقت أن يقدم بصدق أي خيارات، والتي ستستعمل للتخفيف من الأزمة التي يعاني منها، يمكن حينها للمرشد أن يقترح بعضاً منها، لتؤخذ بعين الاعتبار، وعلى المرشدين أن يتنبهوا لنقطتين أساسيتين في هذه المرحلة:

النقطة الأولى: هي أن يتيقظ أن الغاية من هذه الأعمال المقترحة ليس حل الأزمة، بل التوقع الأكثر واقعية لهذه الأعمال، هو أن كل عمل علاجي سيضيف للشخص بعض علامات الراحة النفسية، والأعمال الإرشادية الكافية، ستقدم الراحة الوافية، والتي بدورها وأثناء استمرار المسترشد بمعايشة الانزعاج لن تجعله يعيش حالة الأزمة مجدداً. وهذه الإجابة، تعد استجابة مسموعة كثيراً من قبل الأشخاص الذين أصيبوا بأزمة ما، إذ يقولون أحياناً ما الفائدة من هذا الأمر- هذا الأمر لن يعمل على حل أي شيء.

أما النقطة الثانية: والتي يجب أن يتيقظ لها المرشدون، فهي، عندما يقوم شخصان بالتعاون مع بعضهم البعض للقيام بكفاح جدي، لصياغة بعض الخطط للتنفيذ (أو العمل عليها)، فإن هذا الأمر يمكن أن يكون إرشاداً بحد ذاته، حتى ولو لم يكن هناك أي خطط متماسكة خلال هذه الجلسة الخصوصية.

ونتيجة لذلك، ففي بعض الأوقات عندما يغادر المسترشد مثل هذه الجلسة يقول للمرشد: حسناً، ما أزال لا أعلم ماذا على فعله؟ لكن بطريقة ما أشعر بتحسنٍ بسيط". وعندما تصبح بعض الخيارات المتعلقة بالفعل مكتشفة، يكون الشكل القادم المخطط له هو تجربتهم، فما هي الأفعال التي تعتمد في اختلافها على طبيعة الصدمة والأزمة؟ فالصدمة الناتجة عن الفشل في دراسة الطب، ستملي أفعال مختلفة عن تلك التي تكون نتيجة حمل غير مرغوب به، أو فقدان حبيب، أو اكتشاف أن طفل ما مدمن أو قد تعرض للاعتداء. فإذا

عملت الأفعال المقترحة على التخفيف من التوتر. فإن اكتشاف الأكثر من هذه الخيارات وتنفيذها، من شأنه أن يعمل على التقليل من هذه العلامات إلى حد أبعد مما هو متوقع. ولكن إذا لم تقدم مثل هذه الأعمال النتائج المرضية والمرجوة منها، فستقترح خيارات جديدة لتؤخذ بعين الاعتبار وتنفذ وتقيم كل من هذه الأعمال على حده. فمن المهم جداً اكتشاف السبب والذي يجعل بعض الأفعال تعطي نتيجة إيجابية في حل الأزمة، لجعلها مرجعاً مفيداً في المستقبل. وأيضاً، فالأهمية متساوية في معرفة السبب الذي فشلت فيه بعض هذه الأعمال المقترحة، من تحقيق الأهداف المرجوة منها، فهل فشلت الخطة لأنها كانت فكرة عديمة الفائدة؟ أو أنها كانت فكرة جيدة لم تنفذ بالشكل صحيح؟ وبالتالي تكرر الأعمال الناجحة وتضاف إلى خطة الإرشاد، بينما تبدل الأعمال عديمة الفائدة، ويوضع عوضاً عنها الأفكار الفعالة. كما أنه من المهم الانتباه إلى أن الأعمال التي تعود بالفائدة على شخصٍ ما، ممكن أن تكون غير مفيدة أو حتى مهدمة لشخص آخر في علاج أزمته. فمن الخطر جداً اعتقاد أن الخطة التي وضعت لإرشاد أو علاج شخص آخر كان ضحية اغتصاب، ستنجح في علاج حالة أخرى تعاني من نفس الأزمة.

الخطوة الخامسة- النهائية: الغاية من هذه الخطوة، هو إيقاف كل النهايات المقلقلة وجعلها تصبح تربوية، فنجعل ماضي المسترشد ومستقبله متألقاً. ويلخص كل من المرشد والمسترشد ما تم تعلمه خلال الجلسات السابقة، وبالتالي، فالمسترشد الذي وصل الآن إلى

مرحلة قريبة من التوازن النفسي، يشجع على إظهار كيف حول الصدمة إلى أزمة. وعادة يوجد وسيلة أو بالأخرى وسيلتان، فمن المفيد للمسترشد أن يرى الصدمة من وجهة نظره على أنها فاجعة أكثر مما ينبغي، فينتظر طويلاً جداً قبل الإقدام على بعض الأعمال التي من شأنها أن تمنع ردة فعل الأزمة من أن تتطور، ويتظاهر بمشاعر معينة من الراحة النفسية، في الواقع غير موجودة، وفي الوقت نفسه يخفي مشاعره الحقيقية التي يشعر بها نتيجة لهذه الأزمة. والوسيلة الأخرى في حال فشله باستخدام الدعم البيئي المقدم له بحكمة، فإنه يستخف بقدراته على معالجة الحالات الطارئة التي يمر بها، يستعمل الارتكاس الدفاعي بدلاً من السلوك التكيفي لمعالجة التوتر، ويبيح لنفسه أن يصل إلى مرحلة مفرطة من الاضطراب ليكسب بعض المكاسب الثانوية(Edward,2005) .

الأخطاء المحتملة التي يقع فيها المرشد:

أثناء تقدم المرشدين النفسيين خلال الخطوات الخمسة التي تم شرحها، فإنهم سيواجهون عدداً من الأخطاء المحتملة والتي من الأفضل تجنبها. وفيما يلي نوضح بعض تلك الأخطاء الأكثر شيوعاً لدى المرشد في أثناء قيامه بالتعامل مع أزمة المسترشد:

السيادة: وتعني سيادة وسيطرة المرشد على المسترشد إنقاذاً له خلال تعرضه للأزمة، فمن الأمور التي لا تعود بالفائدة على المرشدين هي أن يسلموا بصحة تحكمهم بالمسترشد، وبمسؤولياتهم عن اتخاذ

القرارات التي في صالح المسترشد أثناء تعرضه للصدمة. في حين أن الأغلبية العظمى من الأشخاص ما يزال لديهم القدرة على قيادة حياتهم الخاصة، والتحكم بها رغم معايشتهم للأزمات. فإذا لم تتوفر هذه القدرة، فمن الأفضل أن يقوم أفراد العائلة أو الأصدقاء بالسيطرة على المشاعر والعواطف المختلفة التي يتعرض لها المسترشد خلال حياته.

منح الأمان الزائف: فمن الإجابات الاجتماعية الشائعة التي يسمعها الأشخاص الذين يتعرضون لأزمة معينة، بأن هذه الأمور ليست سيئة بالقدر الذي تبدو عليه، وأن المستقبل أمامهم مشرق. ومن ناحية أخرى، فإن إعطاء الأمان الكاذب لا يعتبر استجابة علاجية، لكنها في الحقيقة تنقل للشخص الواقع في أزمة ما أن المرشد غير قادر على استيعاب الحالة النفسية التي يعيش بها، لذلك فإن التقدير الواقعي لمدى خطورة الصدمة يعد جوهرياً أكثر مساعدة في حل الأزمة.

التركيز على البحث عن سبب الأزمة عوضاً عن إيجاد حل لها: فمن الأمور التي تعد مغرية للمرشدين النفسيين، هي تركيزهم على أسئلة من هذا النوع (كيف أقحمت نفسك بهذا المأزق على أي حال؟ بدلاً من سؤال المسترشد: كيف نستطيع العمل على منحك ولو القليل من الراحة النفسية؟

ويبدو هذا الأمر من القضايا الهامة للمسترشد للتحقق من الأسباب المؤدية إلى الأزمة عن طريق مساعدة المرشد له في تفحص العوامل المساهمة في صنع الأزمة.

افتراض الدلالات النفسية للصدمة: يمكن أن يكون لنفس الصدمة معانٍ عديدة تختلف من شخص إلى آخر، فمن الممكن جداً للمرشد أن يفترض أن هذا الرجل يعاني من حالة تلهف شديدة، لأنه أحب زوجته المتوفاة حباً جماً، ولكن في الحقيقة، من الجائز أن تكون ردة فعله، وهذه هي نتيجة لشعوره بالذنب لعدم شعوره بالحزن على زوجته. أيضاً فالمرأة التي فصلت من كلية الآداب في السنة الأخيرة ستعاني من حزن حاد، والذي قد يفسره المرشد النفسي بأن معنى هذا الحزن هو أنها مكتئبة لأنها لن تصبح باحثة. والواقع، هو أن هذه المرأة لم ترد يوماً أن تصبح باحثة، وكل ما أرادته من دخولها كلية الآداب هو أن تجعل والدها الأديب فخوراً بها، لكنها فشلت الآن في تحقيق ذلك. وبهذا نرى، كيف أن بعض الطرق الخاطئة ممكن أن تتبع في العلاج، وذلك عندما يفترض المرشد للصدمة دلالات مختلفة عما هي عليه في الواقع.

التقاط العدوى وهلع المرشد أثناء الأزمة: فمن الجائز أن يكون القلق معدياً، حتى أن المرشدين ذوى الخبرة ليسوا مستثنين من التقاطها. فمن الممكن أن يتعامل المرشد النفسي مع حالة معينة من الأزمة بشكل جيد، إلى حين إعلامه بقيام هذا المسترشد بعمل عنيف (كالهرب بعيداً، الانتحار، ارتكابه لجريمة قتل، أو أن يصبح مجنوناً) عندها يهلع المرشد مما يجعله يتخذ قرارات غير صائبة.

هذا، وإنه يمكن منع المرشد من الإصابة بالذعر، من خلال العمل المشترك مع أحد زملائه في الحالات الصعبة، وبقائهم متيقظين إلى

أن المرشدين ليسوا مسؤولين لما يحدث للمسترشد، وأن مسؤولياتهم تنحصر لبذل أفضل ما لديهم من جهد في حل هذه الحالة، واستعمال الدعم البيئي المتوفر، كالحصول على دعم مؤسسات طبية أخرى في هذا المجال، وبإعطاء النصائح لأفراد العائلة بالأخطار المحتملة، وضرورة إدخال المسترشد إلى المستشفى للعلاج.

التقليل من تقدير الحالة أو المغالاة في تقديرها: ويعني هذا أن ينتقل مثل هذا الموقف من قبل المرشد مثلاً، فيقول: ألاحظ أنك منزعج جداً، لكني تعاملت مع حالات كثيرة مثل حالتك في السابق، لذلك فإن وضعك النفسي لا يعتبر مسألة خطيرة. وهذا الموقف ينقل للمسترشد الذي يعاني من أزمةٍ ما، بأن المرشد متعجرف، غير مهتم بشأن مشكلته والتي من المحتمل جداً أن تكون من أكبر المشاكل التي قد يتعرض لها، ويمكن أن تواجهه في حياته. أما المغالاة في تقدير الحالة: فتعني أن ينفصل المرشد ويصبح قلقاً تماماً مثل حالة المسترشد في الأزمة، ومثل هذه المغالاة تنقل رسالة معينة هي (إنك واقع في مشكلة خطيرة) ومثل هذه الرسالة ستضيف توتراً على حالة المسترشد التي فيما يبدو أنها لا تطاق.

الفشل في طلب المساعدة عند الحاجة إليها: فبعض حالات الأزمة يكون معقداً وحاداً بشكل مفرط. لكن بعض المرشدين يشعرون بأنهم قد يفقدوا احترامهم أو اعتبارهم عند طلب الاستشارة النفسية من زميلهم أو زملائهم في المهنة. فتماماً مثل ما قد تحتاج عملية جراحية معقدة وخطيرة إلى أكثر من جراح للقيام بها، فإنها قد تحتاج معالجة حالة معينة من الأزمة لأكثر من استشاري نفسي.

التسليم بأن المبادئ التي تظهر فعاليتها هي متساوية الفعالية عند تطبيقها على الأنماط الأخرى من الأزمات: فبينما توجد بعض المبادئ العامة التي تكون لها الأولوية في التطبيق على كل أنواع العلاج بمداخلة الأزمة، أيضاً فإن العديد من الأزمات يمكن أن تحتاج إلى مجموعة خاصة من المبادئ العلاجية(Enrico et al.1986) .

وأخيراً يمكن القول: إنه من المهم جداً طرح موضوع التدخل الإرشادي في مواجهة الأزمات، والسؤال الذي يطرح نفسه هو ليس السؤال عن هل نجح أو لم ينجح المرشد باستخدام الطريقة المثلى لحل الأزمة، لأن الجواب على هذا السؤال هو نفس الجواب عن السؤال حول نجاح أو فشل الجلسات الإرشادية بشكل عام.

وبالاعتماد على طبيعة الصدمة، ومدى قسوة ردة فعل الأزمة، وشخصية المسترشد قبل تعرضه للصدمة، ومهارات المرشد، فإن التدخل الإرشادي في حل الأزمة يبدو أنها تحرز نتائج فعالة في بعض الأوقات، ونتائج قليلة غير فعالة في الأوقات الأخرى، لكن في معظم الأوقات تنقسم هذه النتائج بين النجاح والفشل، حتى إنه في بعض الحالات، تكون هذه الجلسات الإرشادية للتدخل في الأزمة ذات طابع يصعب جداً القيام به لأن المخاطرة عادة تكون كبيرة ولا يوجد متسع من الوقت.

من ناحية أخرى، فإن المسترشد المتعرض لأزمة ما غالباً ما يكون سهل التأثر بالإيحاء، ولديه الباعث على أن يجرب أي شيء يعرض

عليه، فإن الحصول على كمية قليلة من الدعم النفسي، يمكن أن تسبب للشخص الشعور بالراحة والفرح لأقصى الحدود. لذلك فالمرشد النفسي يجب أن يعمل ما بوسعه لتعليم المسترشد كيفية أن يتجنب تحويل الصدمات إلى أزمات نفسية. وللخروج من الأزمة، يمكن أن يكون عبارة عن حركة نحو خلق حالة شخصية جديدة، والتي لم يكن لدينا القدرة على إنشائها قبل تعرضنا للأزمة.

فالأزمة تستلزم المجازفة، فبعض الأشخاص عند تعرضهم لأزمة معينة، وتحت ضغط شديد، يصبحون لديهم القدرة على تأمل أنفسهم بشكل أكثر تعمقاً وصدقاً من تأملهم لأنفسهم في أوقات السكينة النفسية.

الفصل الخامس عشر
كيفية خفض الضغوط والصراعات في العمل

تواجه الإدارة في عصرنا الحالي مأزقاً حاداً يحد من فعاليتها وقدرتها على الإنجاز فقد نتج عَن التطور التكنولوجي السريع وألم تغيرات المتلاحقة أن أصبحت مفاهيم وأساليب الإدارة متقادمة مما أثر على قيم العمل والإنجاز والعطاء والتفوق وألقى بظلال عددية على الأفراد فمن أجل التفوق وتحقيق الطموحات يسود التسابق مما أوجد حالة من عدم الاتزان وأدى إلى الكثير من الضغوط وبزيادة الحياة تعقيداً ازدادت مطالب الأفراد وازدادت الضغوط الواقعة عليهم لتلبية تلك المطالب .

فالضغوط بكل أنواعها هي نتاج التقدم الحضاري المتسارع الذي يؤدى إلى إفراز انحرافات تشكل عبأ على قدرة ومقاومة الأفراد على التحمل. وفيما يلي عرض لبعض ملامح المأزق الإداري حيث تتقادم المفاهيم والأساليب الإدارية التقليدية والسبب لذلك **هو**:

سرعة وشمول وتصاعد المتغيرات .

تصاعد وتسارع حركة التطوير التكنولوجي .

انهيار القيم والمفاهيم التقليدية في السياسة .

انهيار مجتمع الخيارات المحدودة .

اشتداد المنافسة وتعدد مصادرها .

ازدياد قوة تأثير المستهلك للخدمة أو السلعة .

حتمية تحقيق ميزة تنافسية من أجل البقاء والتواجد .

عدم فعالية أساليب الإدارة الدفاعية أو ردود الفعل .

تغير تركيب القوى العاملة وزيادة تطلعاتها .

كل هذه التغيرات كان ومازال لها تأثيرات واضحة على الحكومات والمنظمات وكذلك على الأفراد . وأصبحنا نعيش في عالم من الصراعات والضغوط حيث تحيط بكل منا ضغوط وصراعات متعددة المصادرفقد يواجه كل فرد منا مواقف تفشل فيها معرفته وخبرته في الوصول إلى النتائج التي يبغيها . فيؤثر ذلك عليه بدرجة أو بأخرى فإذا كانت هذه الأهداف المرجوة قليلة الأهمية نسبياً . فقد يتقبل الفرد الموقف ببساطة ويمضى في طريقه كأن شيئاً لم يكن وقد يقنع نفسه ببديل مناسب .

ولكن إذا ما كانت الدوافع قوية والهدف مهما بالنسبة للفرد فقد يثير ذلك قدراً كبيراً من الانفعال ويؤدى إلى الشعور بالضغوط والإحباط وقد يصل هذا الإحباط إذا ما زادت جرعته وشدته إلى الهجوم على مصدر هذا القلق بالقول أو الفعل أو قد يصاب الفرد بنوع من التواكل والكسل وعدم الميل إلى المشاركة والشعور بالتدني والتضحية بالذات للخروج من الصراع.

وتختلف قدرة الفرد على تحمل الضغوط التي يتعرض لها . فقد نجد البعض يزدهر أداءه ويكثر عطائه إذا عمل تحت درجة معينة من الضغوط. في حين نجد آخر لا يمكن أن ينجز تحت أي درجة من الضغوط . وبالطبع هذه الفروق ترجع إلى عوامل عدة منها الناحية المزاجية وخبرات الطفولة ونمط الشخصية .

وقد يحبط الفرد نفسه من خلال الرغبات المتصارعة داخل العقل ويؤدى ذلك إلى الإحباط . وقد تكون رغباته طموحة أكثر من اللازم وغير قابلة للتحقيق مما يزيد من حدة الضغوط .

ورغم أن الإنسان المعاصر ينجح في استيعاب النمو المتسارع لمتطلبات الحضارة لكنه يخسر في المقابل بعض القدرات النفسية والجسمية وتقل مقاومته على التحمل مما يؤدى إلى استنزاف تلك الطاقة وتدميرها ونحاول في هذه الورقة أن نعرض لموضوع الضغوط وإجهادات العمل . مع عرض برنامج لخفض الضغوط والاجتهادات والصراعات .

تعريف الضغوط stress

الضغوط في علم الفيزياء تعنى المضاعفات التي تؤثر في حركة ضغط الدم في الجسد وتخلق حالة داخلية وتولد عدم توازن نفسي .

وتلك الضغوط تمثل الصعوبات التي يتعرض لها الفرد والتي تنجم عن إدراكه لتهديدات تواجهه وهى تغير داخلي أو خارجي من شأنه أن يؤدى إلى استجابة انفعالية ضارة .

وبذلك يشير مفهوم الضغوط إلى درجة استجابة الفرد للأحداث أو المتغيرات في حياته اليومية وتختلف الضغوط من موقف لآخر وكذلك تختلف من شخص لآخر تبعاً لتكوين شخصيته وخصائصه النفسية التي تميزه عن الآخرين .

وفى علم النفس تعنى الضغوط: المطالب التي تجعل الكائن الحي مطالب بالتكيف لكي يتلاءم مع ما حوله وتتمثل الضغوط النفسية في: القلق ـ الإحباط ـ الصراع ـ النزاع .

أنواع الضغوط:

تختلف الضغوط من ضغوط اجتماعية . ضغوط اقتصادية . ضغوط أسرية . ضغوط مهنية . ضغوط عاطفية وأخيراً الضغوط النفسية . وحيث تشكل الضغوط النفسية الأساس الرئيسي الذي تبنى عليه بقية الضغوط الأخرى فهي بذلك تعد العامل المشترك في جميع أنواع الضغوط . إن القاسم المشترك الذي يجمع كل الضغوط هو الجانب النفسي . ففي الضغوط الناتجة عن إرهاق العمل ومتاعبه أول النتائج تتمثل في حالات التعب ـ الملل ـ الصداع الذي يؤدى إلى القلق النفسي وقد يؤدى إلى حوادث أو إلى زيادة الغياب والتأخير أو ضعف القدرة على التركيز والتفكير وحل المشكلات .

كما وإن الضغوط الاقتصادية وما يرتبط بها من القلق وعدم القدرة على مسايرة متطلبات الحياة إذا ارتبطت بأزمات مالية تشكل جزء كبير من الضغوط وتعد الضغوط الاجتماعية الحجر الأساسي في التماسك الاجتماعي والتفاعل بين أفراد المجتمع .

فمعايير المجتمع تحتم على الفرد الالتزام الكامل بها والخروج عنها يعد خروجاً على العرف والمعايير الاجتماعية . وفى حين تمثل الضغوط الأسرية وما يتطلبها من إعطاء أهمية لمراعاة الأسرة ومطالبها وفى ذات الوقت محاولة إرضاء الطموح الشخصي للفرد في مجال العمل والارتقاء به.

فنجد ذلك يمثل ضغوط وعندما تتعارض الحاجة الاقتصادية مع جهود الاستقرار العائلي أو الأسرى تشتد الضغوط والجدير بالذكر أن زيادة الضغوط على العموم قد تؤدى إلى العديد من الأمراض البدنية . وهكذا فإن زيادة الضغوط يؤدى إلى إجهاد وضعف المقاومة مما يسبب مرض نقسى واضطرابات نفسية جسمية (سيكوماتيه)

ويتم توضيح العلامات الدالة على الضغوط كالآتي :

في نفسك	في غيرك
ـ زيادة في ضربات القلب	ـ الحساسية للنقد
ـ جفاف الفم	ـ ضعف العلاقات مع الآخرين
ـ قلة التركيز	ـ الغياب والتأخير
ـ القلق الزائد	ـ التعرض المتكرر للحوادث
ـ الأرق	ـ تعاطي المخدرات
ـ فقدان الشهية	ـ الإفراط في التدخين
ـ آلام في الصدر	ـ الانفعال الشديد
ـ ضيق التنفس	ـ الشكوى الدائمة
ـ آلام في المعدة	ـ الشعور بالذنب
ـ توتر الأعصاب	ـ الضحك الهيستيرى
ـ النسيان	ـ سوء استغلال الوقت

مصادر الضغوط في العمل:

قد يكون من مصادر الضغوط في العمل ما يرتبط بمتطلبات المهام حيث بعض المهام تضفى أعباء وضغوط أشد على العاملين مثل فئة المديرين أو بعض الأعمال الفنية شديدة المسئولية كالتمريض وخاصة في إدارات الإنعاش أو وحدات القلب أو العاملين مع الجمهور . كذلك من مصادر الضغوط بعض الأعمال التي نشاطاتها

خارج نطاق الحدود مثل الأعمال التي تتطلب مواقف ومتطلبات غير روتينية أو خارج سيطرة الفرد.

الضغوط المرتبطة بمتطلبات الدور حيث تشمل أيضاً صراع الدور مثل قسمين . قسم المشتريات وقسم التطوير أو الإنتاج . فأحد الأقسام يركز على تحسين الخدمة بينما الآخر يركز على خفض الميزانية .

والضغوط المرتبطة بمتطلبات الدور تشمل غموض الدور حينما يطلب من العامل القيام بدور زميله في حالة غيابه .

كما وأن المهام الروتينية التي تسبب الملل والشعور بعدم التحديد قد تكون سبباً كبيراً للضغوط . وفيما يلي بعض مصادر الضغوط في منظمات العمل .

مشكلات فنية وتكنولوجية:

غير وضوح نظم لتقويم الأداء أو عدم وجودها .

جمهور متنوع واتجاهات مختلفة .

ظروف عمل مفروضة . قوانين ولوائح وقرارات . وزيادة في حجم العمل . علاقات شخصية سلبية .

فرض المشاركة في اتخاذ القرار دون الإعداد المناسب . غموض الدور . صراع الدور والمصالح الشخصية .

كيف تتكون الضغوط:

قد تنشأ الضغوط من داخل الشخص نفسه وتسمى ضغوط داخلية وهى تعتبر إلى حد ما استعداد أو تهيؤ نفسي فقد يكون الفرد لديه اتجاهات سلبية أو خلل في مفهوم الذات عن نفسه أو عن الآخرين أو يفتقد التحلي بروح الدعاية والتفاؤل أو من النوع الذي يقف كثيراً عند الأمور التافهة ويشغل باله بها . أو لديه جمود في الشخصية ويفتقر إلى المرونة اللازمة للتعامل مع متغيرات العصر . فتجاهل علامات التغيير قد يسبب احباطات حينما يجد الموقف تغير من حوله وهو ما زال في جموده كلك الجهل بأهمية فهم وحل الصراع بطرق إيجابية قد يمثل عوامل ضاغطة للفرد .

وقد تنشأ الضغوط من عوامل خارجية فافتقاد العلاقات الإنسانية المتكاملة والصعوبات في التعامل مع المحيط الاجتماعي وعدم القدرة على مواجهة المشكلات أو تغيرات سريعة ومتلاحقة في العمل وعدم موائمة الموارد المتاحة سواء على المستوى الفردي أو المنظمة . كل هذه الأمور قد تمثل عوامل ضاغطة للبعض . وأخيراً الاهتمام بالتوافه . وقد قال أحد الفلاسفة . غالباً ما نواجه كوارث الحياة وإحداثها في شجاعة وصبر جميل ثم ندع التوافه بعد ذلك تغلبنا على أمرنا.

المراحل التي تمر بها الضغوط:

قياس الضغوط:

يقاس الضغط النفسي عند الإنسان بعدة وسائل أو أدوات ومن تلك الأدوات: أدوات القياس النفسي المستخدمة لدى الأخصائيين النفسيين وهى أدوات تقوم على علم القياس النفسي أو الإكلينيكي وتصمم هذه الأدوات من خلال مختصين وفق أسس وأساليب علميه حتى نضمن لها الصدق والثبات لقياس ما تريد قياسه وهى عبارة عن عملية تقدير لوجود خاصية معينة .

وتوفر الدراسة المتخصصة للقياس النفسي الأساس العلمي للباحث أو الأخصائي الذي يجعله يدرك أهمية التعرف على شروط استخدام الاختبارات والمقاييس النفسية وشروط تطبيقها ولا تكفى الدراسة المتخصصة في مجالات علم النفس والسلوك الإنسان عامه والقياس النفسي على وجه الخصوص باستخدام الاختبارات النفسية بأنواعها إذ يتعين بالإضافة إلى ذلك توفر قدر عميق وواسع من الخبرة العلمية خاصة لتصميم تلك المقاييس وتطبيقها .

برنامج لخفض الضغوط والإجهاد:

من المهم ألا نستسلم للضغوط بل المواجهة وتنمية القدرة على إدراك الضغوط وتحديد مصادرها وتحليل أسبابها وإيجاد الأساليب لاستيعابها ولعل ذلك هو السر في أن الله طلب إلى كل مؤمن أن يسأله الهدى وكلفه ألا يسأم من تكرار السؤال حيناً بعد حين .وإذا كنا نقرأ في كل صلاة: **(اهْدِنَا الصِّرَاطَ الْمُسْتَقِيمَ)** [سورة الفاتحة:٦].

فهو المنهج الذي يشقه المرء لنفسه بين مشكلات الحياة والخط الذي يتلمس فيه الصواب بين وجوه الرأي . والمولى دعانا إلى استخدام الفكر والحواس في التعرف على ما حولنا ولتقرير خطه وطريق بعيداً عن الظنون.

ويقول مارفن كارلنسفي كتابه استخدام الموارد الإنسانية لتعلم السيطرة على الضغوط إنها تضيف إضافة إيجابية لتحسين الأوضاع المعيشية ولنعلم أن قدر معين من الضغوط (معتدل) ليس سيئاً في حد ذاته بل العكس فهو يحفز الأداء الإنساني . فالضغوط المعتدلة مطلوبة لرفع وتحسين الأداء الشخصي للفرد .

وفيما يلي بعض الأساليب لخفض الضغوط:

التعرف على الذات أولاً:

فيرى جيسون في كتاب مهارات النجاح: الخطوة الأولى لتحديد الأهداف هي النظر لنفسك ومعرفة ذاتك وكذلك الآخرين مقارناً بك .

ادرس شخصيتك وتعرف على اتجاهاتك وطرق حل الصراع لديك وهل أنت من النوع الذي يتحرك بسرعة ويدفع نفسه والآخرين لعمل كل شيء بسرعة فائقة وتحب أن تعمل شيئان أو أكثر في نفس الوقت .مثال قيادة السيارة وأنت تملى مذكرة فغالباً تكون من نوع الشمعة التي تحترق فهنا عليك أن تهدئ من الموقف .

علماً بأن عدم وجود عمل كاف أو البطالة المقنعة أيضاً ممكن أن تسبب ضغوطاً على الفرد خاصة إذا تواجد في محيط عمل يرى الآخرين فيه يعملون باجتهاد ولديهم عبئ عمل كبير . فهذا أيضاً بسبب ضغوط نفسية عليه .

وإذ كان جيسون يركز على تحديد الأهداف المادية والعملية والاقتصادية والأسرية فلابد من مراعاة عنصر التغير السريع .

لأننا ببساطة نعيش عالماً سريع فإذا ما انتهيت من تحديد لبعض الأهداف حتى تجد أن بعضها قد تقادم بفعل متغيرات مفاجئة . لذا يجب المرونة والمبادرة لإحداث التغير .

فمن خلال المبادأة أنت المتحكم في التغيير ثم بعد ذلك الصبر في انتظار ثمرات التغيير .

تنمية اتجاهات إيجابية للعمل والحياة:

والاتجاه هو تنظيم من المعتقدات حول موضوع معين أو موقف يتسم بالثبات النسبي ويؤدى لصاحبه إلى الاستجابة بأسلوب تفضيلي وكل معتقد داخل تنظيم الاتجاه يمكنه النظر إليه في ضوء ثلاث مكونات . (مكون معرفي ـ مكون وجداني ـ مكون سلوكي) .

فالمكون المعرفي يمثل معرفة الشخص التي توجد لديه درجات متفاوتة من اليقين . ومكون وجداني لأنه في ظل الظروف المناسبة يكون المعتقد قادر على استثارة الوجدان بدرجات متباينة . وأخيراً

المكون السلوكي لأن المعتقد استعداد للاستجابات ويؤدى إلى الفعل حين يكون نشطاً لصورة مناسبة .

وكما تقول الترجمة اللغوية العصبية أن الإنسان غير محدد القدرات والإمكانيات . وبالتالي يمكن تنمية الخبرة الذاتية حيث يتم من خلالها توضيح كيفية استخدام الإنسان لدماغه بالإضافة إلى أنها منهج وموقف يحدد النظرية والطريقة والتقنية من أجل التغيير والتأثير .

لما تريده لنفسك أو لغيرك من خلال تطوير الشخصية والأداء والتربية والتعليم والتدريب ومن خلال بعض الاقتراحات الأساسية للبرمجة **وليس كلها:**

كل إنسان لديه في تاريخه جميع الإمكانيات التي يحتاجها لاتجاه تغيير إيجابي في حياته .

الأكثر مرونة الله والأكثر تحكماً .

ليس هناك فشل بل تجارب وخبرات .

احترام وتقبل رؤية الآخرين للعالم كما هي .

أنا أتحكم في عقلي إذا أنا مسئول عن نتائج أعمالي ولتنمية اتجاهات إيجابية للفرد وللعمل فهناك **سبيلين لذلك**:

من خلال التنمية الذاتية .

من خلال التنمية المفروضة عليه من خلال برامج تدريب لتنمية الاتجاهات إذا لم تكن تستطيع أن تعمل ما تحب فعلى الأقل حب ما تعمل .

إن تنمية الرغبة والميل وحب العمل المنوط بك القيام به هو عنصر هام .

حيث أنه لا يكفى توافر قدر مناسب من القدرة العقلية والجسمية لكي ينجح الفرد في عمل معين . فلابد أن تقترن القدرة بالميل والرغبة في أداء العمل فالفرد قد يكون قادراً جسمانياً وعقلياً على القيام بعمل معين ولكنه غير ناجح فيه ولا يتقدم لعدم ميله لهذا العمل ومن الضروري أن ينمى الفرد الميل والرغبة في العمل وأن يصقل هذه الرغبة بالتدريب حيث يقلل التدريب المشاكل وينمى الإنتاجية فيؤثر ذلك على رغبة الفرد وميله للعمل وإذا لم يكن يستطيع أن تعمل بما تحب فمن الضروري أن تحب ما تعمل ويكون ذلك أيضاً من خلال تأكيد قيمة العمل .

المصالحة مع النفس والأسرة:

المصالحة مع النفس . مع الأسرة . مع الوالدين . مع العاملين .

وذلك للتخفيف من حجم الطاقة المخزنة والتي يتحملها الشخص وتمثل عبئاً كبيراً عليه ومن أصدق ما رواه الإمام الشافعي في أسس التربية هذه الكلمة «إذا لم تشغل نفسك بالحق شغلتك بالباطل» .

تحسين الاتصالات التكاملية وإدارة الصراع والاختلاف:

ومن خلال البرمجة اللغوية العصبية . الاتصال هو النتيجة التي حصل عليها الآخر .

ومن خلال تلك الاتصالات التكاملية يمكنك حل اختلاف وجهات النظر والصراع من خلال تبادل إيجابي للرأي تكون نتيجة ممارسة ديمقراطية إلى أقصى درجة مع تبادل للرأي ومساهمة فعالة بدون انسحاب يمثل ضغوط نفسية أيضاً أو فرض للرأي يمثل قوة وضغوط نفسية ويوضح الشكل التالي الممارسة الإيجابية للإيصالات التكاملية مما يؤدى إلى أقل درجة من الضغوط .

وكما تعلم فإن هناك خمس مواقف (عناصر) لحل الصراع والاختلاف في الرأي:

عنصر القوة والسيطرة وفرض الرأي.

عنصر التكيف حيث يسلم الفرد الأمور للآخر ويستسلم ويضحى بنفسه

عنصر التجنب حيث تظهر السلبية بشدة فهو يتجنب الرأي.

عنصر التوفيق فليس له نمط واضح ويحاول إمساك العصا من الوسط ويكتفي بأن يحفظ ماء الوجه .

عنصر التكامل هو الأسلوب الأفضل والأمثل لحل وإدارة الصراع وهو يعنى أقصى درجة للتعاون وأقصى درجة للمبادرة وإبداء الرأي .

استخدام مفهوم تمكين العاملين:

لا تدفن نفسك تحت أطنان العمل فهذا ليس معناه أنك ماهر أو ناجح في عملك .

ويقدم مفهوم تمكين العاملين أسلوب لمشاركة العاملين وتحمل المسؤولية في القرارات التي يتخذونها أو يشاركون في اتخاذها . حيث يساعد هذا المفهوم العاملين لتقديم أفكارهم ويطلقون العنان لخبراتهم وجهدهم لتحقيق المصلحة المشتركة لهم وللمنظمة التي يعملون بها

والتمكين في معناه العملي هو منح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات . وهو مشاركة فعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات التي يعملون فيها وحل مشكلاتها وتحمل المسؤولية على النتائج والمساهمة الجادة والفعالة لذا نجد أن التمكين هو نقل المسؤولية والسلطة من الرئيس إلى المرؤوسين مع إتاحة الفرصة للمشاركة في عملية وضع واتخاذ القرارات وبذلك يختلف (التمكين عن التفويض) .

حيث التفويض يتيح الفرصة للعامل الممارسة الفعالة ولكن مسؤولية القرارات تقع على المدير (المفوض) في حين التمكين يتحمل المفوض إليه (المرؤوس غالباً) مسؤولية القرار الذي اتخذه في تحمل المسؤولية فالتحديات والتغيرات السريعة المتلاحقة جعلت المخاطر كبيرة في تحمل فرد واحد المسؤولية (المدير) وأيضاً لعدم مناسبة المركزية الشديدة مع متغيرات العصر مما حتم الاتجاه نحو سبل تخفيف المركزية وإشراك الآخرين مع المدير في صنع القرار ويكون الالتزام داخلي وفيما يلي تصور للسلوك .

العناصر الأساسية لتمكين العاملين:

يعتمد نجاح عملية تمكين العاملين على ثلاثة عناصر **هي**:

مشاركة المعلومات .

تحديد إطار للتحرك الذاتي .

العمل من خلال فريق .

ما تحتاجه لتمكين العاملين:

قيادة إدارية واعية بالتحديد وأهمية المشاركة قادرة على نقل المعرفة للعاملين وتنمية ثقافة المنظمة عموماً .

فريق من العاملين والمرؤوسين مستعد لتحمل المسؤولية لديه قدرة عالية ورغبة في التعلم المستمر .

تنمية القدرة على اتخاذ القرارات والمشاركة .

إدارة الوقت بكفاءة:

حيث أن الوقت متاح ومتساوي مقداره للجميع . وهؤلاء يمكن تخزينه أو ادخاره ولا يمكن شراؤه وهذا يتطلب منك تحليل استخداماتك للوقت ثم التخطيط لاستخداماته الرشيدة وتنظيم ومتابعة خطة الوقت وإدارته بدقة كمورد هام ونادر والموازنة بين الوقت الإبداعي (فيما سوف أعمل) والتحضيري (الذي يسبق العمل من خلال جمع المعلومات وتجهيز الأدوات) وأخيراً الوقت الإنتاجي حتى لا تقع تحت ضغوط انتهاء الوقت بدون إتمام العمل

الوصايا العشر للإدارة الفعالة للوقت:

ضع قائمة بالأشياء المطلوب انجازها ـ ضع لكل يوم قائمة خاصة ويوماً بيوم ـ استخدام الساعة الهادفة / الوقت المميز ـ التفكير والتخطيط والقيام بمهام رئيسه .

اجمع المهام المتشابهة معاً .

حدد الأهداف بعيدة المدى وقصيرة المدى وحدد تاريخ إنجاز كل هدف

حدد الأولويات ورتب المهام حسب أولوياتها وأهميتها .

قم بتنفيذ المهام الرئيسية وفوض المستعجل غير الهام فيها ولكن لا تفوض الهام منها وتجنب إلزام نفسك فوق طاقتك ولا تضيع وقتك في أمور منخفضة الأولوية .

نظم أوراقك ـ الأوراق التي تتطلب البيت السريع والأوراق التي تقرأها وتمررها إلى الآخرين أو تحفظها والأوراق التي يمكن التخلص منها .

وقم بعمل ذلك مرة واحدة .

تجنب التأجيل أو التسويف أو المماطلة .

قم بالمهام غير المحببة لديك أو غير السارة أولاً .

انتبه متى تضيع وقتك وتجنب ذلك كلما أمكن .

التحلي بروح المرح أو التفاؤل:

فكونك قادر على الضحك . تعتبر واحدة من أهم القدرات لمواجهة الضغوط وكثير من المواقف التي تمر بنا والتي كان من الممكن أن يكون لها آثار سلبية لولا أن تناولها ببعض الفكاهة مما جعلها تمر بسلام طالما ليس لها آثار سلبية شديدة .

ولا شك أن تلقى المتاعب والنوازل بهذه الروح من التفاؤل وبطاقة إيجابية لاستئناف العيش والتغلب على الصعاب أفضل وأجدى من مشاعر القلق والإنكار والانسحاب والسلبية التي نراها هذه الأيام . والحياة الرغدة المستقرة الهادئة الوتيرة غالباً لا تخلق المبدعين ولا العظماء .

بناء قواعد الثقة في النفس وفى الآخرين:

ويكون ذلك من خلال:

الوضوح فيما يتعلق بالأهداف والقيم .

المقدرة من خلال تنمية ذاتية لك وللعاملين .

التأثير من خلال تنمية قدرات الإقناع والتفاوض والتأثير في الآخرين .

التقدير الموجه إلى المرؤوسين والعاملين نظير جهدك والذي سيرتد إليك احتراما وثقة وولاء .

كما وأن التدريب وتفهم عملية اتخاذ القرارات يساعد على التخلص من الضغوط خاصة المرتبطة باتخاذ القرارات وهذه الضغوط غالباً ما تنشأ من التردد في اتخاذ القرارات نتيجة **ما يلي**:

عدم وضوح الأهداف المراد تحقيقها أو عدم القدرة على تحديدها .

عدم القدرة على تحقيق النتائج المتوقعة .

عدم القدرة على تحديد المزايا والعيوب للبدائل المتاحة .

البدائل المتاحة تمثل صراع نفسي لأنها على طرفي النقيض مثال- أما أن أسافر وأحصل على المال والوظيفة أو عدم السفر والتمتع بالأسرة فالبديلين مرغوبين وغاية الأهمية للفرد وهما يمثلان صراع داخل الفرد.

ظهور بدائل جديدة لم تدرس .

الخوف من ضرورة أن يكون القرار مثالي بدرجة ١٠٠% .

تحقيق وضع استرخائي يخفض التوتر:

From of meditation

ويتم ذلك من خلال بعض التمارين الروحانية التي تسمح بخفض التوتر وذلك لمدة عشرون دقيقة ويتم تنفيذ ذلك مرتين يومياً ويكون من **خلال**:

الجلوس هادئاً في وضع مريح لك.غلق العينين. استرخاء لكل عضلات الجسم بداية من القدم واستمر حتى تصل إلى عضلات الوجه . استمر في الاسترخاء .

تنفس بهدوء وطبيعي ومن خلال الأنف.إلا إذا كان هذا غير مريح لك.

استمر لمدة ٢٠ دقيقة مع التنفس بهدوء ويمكن فتح العينين للوقوف على الوقت . أضف إلى ذلك التسبيح بحمد الله .

بعد الانتهاء اجلس هادئاً لمدة دقائق مغلق العينين لفترة ثم افتح العينين وأنت مازلت جالساً في مكانك .

لا تقف في الحال .

لا تقلق لعدم تحقيق قدر كبير من الاسترخاء في بداية الأمر سيأتي ذلك تدريجياً.

حين تراودك الأفكار القلقة أو المتداخلة يمكن طردها والعودة إلى التسبيح . استمر في عمل هذا التكنيك مرتين وكما ذكرنا سابقاً لمدة ٢٠ دقيقة كل مرة مع ملاحظة أن تكون هذه التمرينات بعيداً عن مواعيد الطعام على الأقل بساعتين .

من الطرق الجيدة أيضاً للتخلص من الضغوط ممارسة الحياة بنشاط ويكون ذلك من خلال المشي لمدة ٢٠ دقيقة يومياً على الأقل .

لا تحاول أن تكون شمعة تحترق Burnout بعض الأعمال أو المهن تكون الضغوط والإجهاد مستمر وضاغط لفترة طويلة بحيث يصبح الشخص منهك القوى فساعات العمل الطويلة مع ضغوط انفعالية وعقلية وجسدية تشكل خطر على الشخص كما في مهنة التمريض في أقسام الرعاية المركزة أو في أقسام تتعامل مع الجهود بإلحاح شديدة وأعداد كبيرة .

لا تدع التوافه تغلبك على أمرك:

إن الله يتجاوز عن التوافه ويغفر لكل مؤمن ينشد الكمال ويجاهد قدر استطاعته ولنعلم جميعاً أن مهما تقلبت الأحوال والأوضاع لن يتم إلا المشيئة العليا .

(وَاللَّهُ غَالِبٌ عَلَى أَمْرِهِ وَلَكِنَّ أَكْثَرَ النَّاسِ لَا يَعْلَمُونَ) {يوسف:٢١}.

فلا معنى للتوتر واشتداد القلق نحو أمور تخرج عن نطاق إرادتنا ولابد من الركون إلى القدر وفقاً للآيات الكريمة. (قُلْ لَنْ يُصِيبَنَا إِلَّا مَا كَتَبَ اللَّهُ لَنَا هُوَ مَوْلَانَا وَعَلَى اللَّهِ فَلْيَتَوَكَّلِ الْمُؤْمِنُونَ) [سورة التوبة:٥١] وليس معنى هذا أن تصادر الأحاسيس البشرية بالحزن والسرور ولكن الاعتدال والسيطرة على الأعصاب هو من ثمرات الإيمان بالحق .

كما قال يعقوب لأبنائه(يَا بَنِيَّ اذْهَبُوا فَتَحَسَّسُوا مِنْ يُوسُفَ وَأَخِيهِ وَلَا تَيْأَسُوا مِنْ رَوْحِ اللَّهِ إِنَّهُ لَا يَيْأَسُ مِنْ رَوْحِ اللَّهِ إِلَّا الْقَوْمُ الْكَافِرُونَ) [سورة يوسف:٨٧]

أخيراً:

إشارة المرور حمراء .

توقف تماماً . ابدأ بالتنفيذ .

ترتبط الضغوط بالأحداث اليومية فالبشر جميعاً تتعرض لضغوط من مصادر مختلفة وقد نقف عاجزين أمام التعامل معها وقد تكون هذه الضغوط صادرة من تطلعات كبيرة غير واقعية تمثل تحدى شديد أو قد تؤدى إلى إحباطات وبالتالي إلى ضغوط حيث تكون الطموحات أكبر من القدرة على التنفيذ مما يوصى بأن يقف الفرد مع نفسه أولاً

ليتعرف على ذاته وألا يستسلم للضغوط وينمى من قدراته ويخفض من صراعاته وإحباطاته وبالتالي يخفض من توتر الضغوط التي يتعرض لها كما تقرر البرمجة اللغوية والعصبية: كل إنسان لديه في تاريخه جميع الإمكانيات التي يحتاجها لإنجاز تغيير إيجابي في حياته .

المراجع

١- د. طارق عبد العال حماد "حوكمة الشركات (المفاهيم – المبادئ – التجارة) تطبيقات الحوكمة في المصارف" الدار الجامعية، ٢٠٠٥.

٢- د. محسن أحمد الخضيري "حوكمة الشركات" مجموعة النيل، ٢٠٠٥.

٣- د. محمد مصطفى سلمان "حوكمة الشركات: معالجة الفساد المالي والإداري" الدار الجامعية، ٢٠٠٦.

٤- د. علاء الدين محمود زهران "دور المراجعة الخارجية في تفعيل منظومة حوكمة الشركات المساهمة" معهد التخطيط القومي، ٢٠٠٤.

٥- ماجد شوقي سوريال "حوكمة الشركات سهلة المنال بالنسبة للأسواق المتقدمة، صعبة المنال بالنسبة للأسواق الناشئة" مجلة الإصلاح الاقتصادي، العدد السابع، مركز المشروعات الدولية الخاصة، سبتمبر ٢٠٠٢.

٦- د. أشرف حنا ميخائيل "أهمية دور معايير المراجعة وأطرافها لضمان فعالية الحوكمة "المؤتمر الخامس"، حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٥.

٧- د. عبد الحميد عبد المنعم عقدة "المراجعة وإدارة المخاطر في ظل الحوكمة" المؤتمر الخامس، حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٥.

٨- د. عبد الوهاب نصر علي "آليات تفعيل الدور الحوكمي الإيجابي للتقرير الجديد لمراقبي الحسابات" المؤتمر الخامس، حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٥.

٩- د. مجدي محمد سامي "دور لجان المراجعة في حوكمة الشركات وأثرها على جودة القوائم المالية المنشورة في بيئة المصرية" المؤتمر الخامس، حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، ٢٠٠٥.

١٠- د. خالد عبد المنعم لبيب "نحو إطار متكامل لضوابط كفاءة أداء مهنة المراجعة الداخلية في مواجهة ظاهرة الفساد المالي في قطاع الأعمال" مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية ، جامعة الإسكندرية، العدد الأول.٢٠٠٣

١١- د. أمين السيد لطفي "حوكمة الشركات وفجوة توقعات المراجعة" مجلة الدراسات المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة بني سويف، العدد الأول، مارس ٢٠٠٣.

١٢- مركز المديرين "دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات بجمهورية مصر العربية" أكتوبر .٢٠٠٥

١٣- مركز المشروعات الدولية الخاصة "حوكمة الشركات وحتمية التطبيق التدريجي" غرفة التجارة الأمريكية، واشنطن دي سي، ٢٠٠٣.

١٤- د. علي إبراهيم طلبة "نموذج مقترح لقياس العلاقة بين فشل/ نجاح المراجعة والإحلال (التدوير) الإجباري للمراجع" المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الثالث، ٢٠٠٠.